

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DAS FICHAS DE AVALIAÇÃO PARA TC

1. Importante:

- A 1ª alternativa no final do documento, **APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho estiver totalmente apto a ser apresentado**, atendendo satisfatoriamente **a todos os critérios** do item 1, sem que necessite novas alterações.
- A 2ª alternativa, **CONDICIONALMENTE APROVADO**, deve ser assinalada **se o trabalho atender satisfatoriamente a maioria dos critérios do item 1 e tiver condições de ser aprovado posteriormente**, após a nova avaliação. Esta alternativa deverá ser assinalada **quando houver falhas corrigíveis, que não inviabilizam sua apresentação ou que não demandem extensas alterações**. O trabalho **ainda poderá ser reprovado** se, mesmo com as alterações, ainda não atingir a qualidade prevista pelo avaliador. Apesar disso, orientamos para que o avaliador só assinale essa alternativa **se o trabalho realmente tiver potencial e se tiver certeza de que poderá aprová-lo após as revisões feitas, sem ter que solicitar novas revisões após a devolução**. Caso a situação seja duvidosa, e o trabalho demandar **muitas e profundas alterações**, deverá ser reprovado nesta etapa.
- A 3ª alternativa, **REPROVADO**, indica que o trabalho **necessita profundas mudanças, não atingindo os objetivos propostos e exigidos para sua apresentação, com falhas incorrigíveis ou limitações**, e que uma simples revisão não sanaria os problemas detectados. O avaliador deve especificar e justificar claramente as razões para esta reprovação.
Ao avaliador, **evite fazer comentários ofensivos aos autores. Estes deverão ser sempre construtivos**, no sentido de **indicar sugestões** para que os autores possam aprimorar seus trabalhos futuros.

Qualquer dúvida ou possíveis questionamentos deverão ser informados por e-mail ao coordenador de estágios do curso de Administração.

| |
|---|
| Formatação, estrutura, correção gramatical, Título e Resumo: |
| A corrigir, o que está com letras vermelhas. |
| |
| Introdução: |
| A corrigir, o que está com letras vermelhas. |
| |
| Fundamentação Teórica |
| A corrigir, o que está com letras vermelhas. |
| |
| Procedimentos metodológicos: |
| A corrigir, o que está com letras vermelhas. |
| |
| Apresentação dos dados e Análise dos Dados |
| A corrigir, o que está com letras vermelhas. |
| |

| |
|--|
| Conclusões |
| A corrigir, o que está com letras vermelhas. |
| |

**PARECER
FINAL**

☐

Pela aprovação sem alterações

☒

Pela aprovação, desde que siga as
alterações sugeridas

☐

Pela reprovação

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

JÚLIA CARDOSO NOLA

**PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE COMPRA PARA UM PEQUENO
VAREJISTA COM BASE NO TAMANHO DO LOTE DE AQUISIÇÃO**

CRICIÚMA

2016

JÚLIA CARDOSO NOLA

**PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE COMPRA PARA UM PEQUENO
VAREJISTA COM BASE NO TAMANHO DO LOTE DE AQUISIÇÃO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC

Orientador: Prof. Msc Edson Firmino Ribeiro.

CRICIÚMA

2016

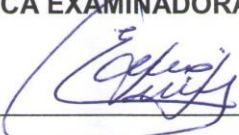
JÚLIA CARDOSO NOLA

**PROPOSIÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA DE COMPRA PARA UM
PEQUENO VAREJISTA COM BASE NO TAMANHO DO LOTE DE
AQUISIÇÃO**

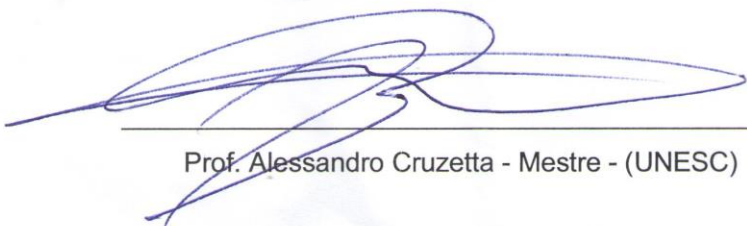
Monografia apresentada para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração,
no Curso de Administração de Empresas
da Universidade do Extremo Sul
Catarinense – UNESC.

Criciúma, 28 de Novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Edson Firmino Ribeiro - Mestre - (UNESC)



Prof. Alessandro Cruzetta - Mestre - (UNESC)



Prof. Marcelo Milioli Bristot - Especialista - (UNESC)

CRICIÚMA

2016

Dedico esta monografia a minha família, que são as pessoas mais importantes da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por me dar proteção e força nos melhores e mais difíceis momentos desta trajetória.

Aos meus pais, Vanir Carlos Nola e Lenir Antunes Cardoso Nola, e aos meus irmãos Ramon Cardoso Nola e Bruna Cardoso Nola, por me ajudarem e me apoiarem a ser a pessoa que sou hoje. Ao professor Mestre Edson Firmino Ribeiro, que desde o início que escolhi para me orientar, me proporcionou as melhores dicas e formas de levar ao sucesso este trabalho.

E a todos os colegas que conheci nesta jornada, onde todos, de alguma forma, foram especiais e essenciais, onde pretendo levar a amizade além da universidade.

RESUMO

NOLA, Júlia Cardoso **Proposição de uma estratégia de compra para um pequeno varejista com base no tamanho do lote de aquisição** 2016. 56 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A logística é uma área com grande influência para empresas de varejo que visam trabalhar com estoque. Sua finalidade e responsabilidade é permitir um maior aproveitamento de espaço e manutenção em armazenamento de mix dos produtos sem comprometer o custo de aquisição reduzindo os lotes de compras, sendo que a presente monografia tem como objetivo demonstrar uma proposição de uma estratégia de compra de lotes de materiais onde pode apresentar vantagens e desvantagens de possuir estoque com diversos materiais em estoque. Onde o objetivo conclui-se que é necessário balancear as compras em função do tipo de consumidor que se deseja atingir. E comprar lotes reduzidos com maior custo de aquisição e maior mix de produtos, assim podendo saber qual melhor opção de trabalhar com opções e quantidades no estoque, buscando sempre a melhor opção com menos desperdício em estoque e satisfazendo o consumidor com revestimentos cerâmicos a pronta entrega.

Palavras-chave: Custos de aquisição, lotes de compra e mix de produtos.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Referencial teórico da Pesquisa bibliográfica..... | 35 |
| Quadro 2: Plano de coleta de dados..... | 36 |
| Quadro 3: Síntese dos procedimentos metodológicos..... | 38 |
| Quadro 4: Estoque de produtos por família..... | 47 |
| Quadro 5: Fornecedor A..... | 47 |
| Quadro 6: Fornecedor B..... | 47 |
| Quadro 7: Fornecedor C..... | 48 |
| Quadro 8: Fornecedor D..... | 48 |
| Quadro 9: Fornecedor E..... | 48 |
| Quadro 10: Fornecedor F..... | 48 |
| Quadro 11: Fornecedor G..... | 49 |
| Quadro 12: Fornecedor C..... | 51 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA | 9 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 9 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 9 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 9 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 10 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 11 |
| 2.1 VAREJO..... | 11 |
| 2.2 MICROEMPRESA..... | 11 |
| 2.3 GESTÃO DE MICROEMPRESA: VAREJO..... | 14 |
| 2.3.1 Objetivos do Varejo | 14 |
| 2.3.2 Como Estabelecer uma Estratégia..... | 15 |
| 2.3.3 Comportamento do Consumidor..... | 15 |
| 2.4 LOGÍSTICA EMPRESARIAL..... | 16 |
| 2.5 GESTÃO DE ESTOQUE..... | 17 |
| 2.5.1 PONTO DE PEDIDO | 19 |
| 2.5.2 Giro de Estoque | 19 |
| 2.5.3 Promoção de Venda..... | 20 |
| 2.5.4 Compra e Venda de Materiais (Estoque) | 20 |
| 2.5.5 Abordagem da Movimentação e Armazenagem de Materiais | 20 |
| 2.5.6 Função da Armazenagem | 21 |
| 2.5.7 A Armazenagem e sua Importância no Sistema Logístico | 21 |
| 2.5.8 Desperdícios dos Desbalanceamentos de Estoque | 22 |
| 2.6 FLUXO DE CAIXA | 24 |
| 2.6.1 Falta de Recursos na Empresa | 25 |
| 2.6.2 Empréstimo | 27 |
| 2.7 REVESTIMENTO CERÂMICO NO BRASIL E NO MUNDO..... | 27 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 30 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÕES DO OBJETO EM ESTUDO..... | 30 |
| 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 31 |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS | 36 |
| 4 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 41 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA..... | 41 |
| 4.1.1 Histórico da Empresa | 41 |
| 4.1.2 Produtos Comercializados..... | 43 |
| 4.1.3 Estrutura organizacional da empresa. | 43 |
| 4.1.4 Localização Geográfica..... | 44 |
| 4.1.5 Estrutura Física | 44 |
| 4.1.6 Fornecedores | 45 |
| 4.2 COLETA DE DADOS DA PESQUISA | 46 |
| 4.2.1 Análise do estoque de revestimento | 46 |
| 4.2.2 Análise do custo de aquisição dos revestimentos | 47 |
| 4.2.3 Análise da relação de custo de aquisição X mix de produtos..... | 50 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 54 |
| REFERÊNCIAS..... | 55 |

1 INTRODUÇÃO

Ballou (2006), afirma que a aplicação das ferramentas da logística empresarial é essencial dentro de uma empresa, onde tem importância no uso de produção de acordo com seu mix e no ponto de venda, com o máximo retorno possível de seu investimento em curto prazo.

Ballou (2006) complementa dizendo que é essencial para a saúde da empresa que as ferramentas de logística sejam bem aplicadas, desde as atividades na produção até a chegada do produto ao ponto de venda. Essas etapas garantem bom rendimento de produção, com baixo custo, implicando em ganhos para a empresa e os clientes.

Como parte dos objetivos mais gerais da companhia, a logística empresarial procura atingir metas de processos da cadeia de suprimentos que venham a conduzir a organização para os objetivos globais. Especificamente, o propósito é desenvolver um mix de atividades logísticas do qual venha a resultar o máximo retorno possível do investimento no menor prazo (BALLOU, 2006, p. 43).

Para Dias (2015, p. 10), durante esse processo de evolução (reação ao ambiente), os sistemas de gerenciamento e controle devem seguir o mesmo ritmo, com a exploração dos “pontos de apoio” citados.

A empresa analisada trata-se de uma empresa de varejo de revestimentos cerâmicos que no início de seu funcionamento, utilizava um método bastante simples para armazenamento de material. Um almoxarifado sem amplo controle de entrada e saída de estoque, com processamento de dados que acontecia manualmente. Mas, de acordo com Dias (2015) em uma microempresa, um estoque bem manejado tem a função de garantir um bom feedback até mesmo por parte do consumidor, que percebe a eficiência e bom funcionamento da empresa, quando demonstra planejamento e programação da produção. Microempresa é aquela que tem receita operacional bruta anual até um milhão e duzentos mil reais (SILVA, 2002, p. 63).

O varejo é o mais dinâmico setor de economia e requer um cuidado especial, pois permite que pequenos e grandes estejam competindo num mesmo mercado. A empresa que tiver velocidade para acompanhar o que o mercado quer terá mais chance de vencer a concorrência (SILVA, 2002, p. 91).

Segundo BNDES (2009) vivemos hoje em dia em um mundo global muito competitivo, onde torna as vendas das mercadorias cada dia mais essenciais para as empresas, onde observam que os consumidores estão aprovando o valor comercializado de suas mercadorias, que tem como objetivo suprir as necessidades dos clientes, onde visa a melhoria dos produtos e acirrando a competição do mercado. Essa parte da comercialização do varejo é o ultimo elo para aplicar valor ao produto final, onde os varejistas passam por desafios constantes no mercado globalizado. É através do varejo em que o consumidor possui contato com o material produzido pela empresa, onde tem a ultima etapa iniciada do produto e serviço.

O varejo de acordo com BNDES (2009) tem sua parte nas atividades de 10% do PIB brasileiro. Faz parte do varejo, comércio de venda de materiais de pequenos lotes comercializados para o consumidor final, sendo de uso próprio e não comercial, onde cada ponto de venda pode ser especializado como supermercados, farmácias, postos de gasolina, loja de roupas ou sapatos. O varejo pode ser classificado também como comércio atacadista e comércio varejista.

As empresas do ramo varejistas segundo BNDES (2009) podem ser de duas formas: varejo corporativo e varejo independente, em que esses mesmos podem possuir dois canais de vendas: varejo com loja ou varejo sem loja. O principal canal de venda é com loja, pois facilita atender e suprir as necessidades do consumidor final.

No Brasil em 2003 segundo BNDES (2009) teve um período de crescimento que favoreceu o comércio e consumo das famílias, isso se deu pelo aumento de emprego e pela renda dos trabalhadores, baixa inflação, gerando resultado positivo ao comércio varejista. Outro ponto que fez alavancar o crescimento do comércio e consumo foi a abertura de crédito, que foram concedidas através de bancos, por meio de cartões de crédito, que proporcionou uma união entre o setor financeiro com o varejo. Assim os bancos financeiros, cooperativas passaram a trabalhar em sincronia com o comércio, para atender a seus clientes, dando aumento de vendas ao varejo. O varejo é apontado como inovações de formatos de materiais, opções de canais de venda, da relação com o consumidor, estoques e cadeias de suprimentos, marketing de venda e parcerias com fornecedores. Além disso, é o varejo que avalia o comportamento do consumidor, visando a oportunidade de mercado, colocando valores nas mercadorias finais, dando qualidade e aquecendo o mercado competitivo.

Vale salientar a importância econômica que as indústrias do estado de Santa Catarina possuem, em que elas têm participação de 1% no PIB, tornando-se a segunda maior participação do estado, assim como as de indústrias de revestimentos cerâmicos. Destacam-se os setores de carvão, vestuário, têxtil, metalurgia, máquinas e equipamentos. As regiões que concentram essas atividades são Florianópolis, Blumenau, Chapecó, Criciúma e Joinville (IBGE, 2013).

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres (ANFACER, 2016), o Brasil possui 164 empresas ativas no ramo cerâmico, tendo maior concentração nos estados de Santa Catarina e São Paulo. Uma pesquisa realizada pela ANFACER constatou que empresas produtoras de revestimentos cerâmicos no Brasil geram cerca de 25 mil empregos diretos e 200 mil indiretos, instaladas em 18 unidades (IBGE, 2013).

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2011, o Estado de Santa Catarina constatou um total de 403.949 empresas formalmente estabelecidas, responsáveis por 2.061.577 empregos (SEBRAE, 2013).

A região Sul tem como destaque a cidade de Criciúma, com produção de método de via úmida. Em 2012, a região foi responsável por 10% da produção física nacional, de acordo com a ANFACER e o Sindicato das Indústrias de Cerâmica de Criciúma (SINDICERAM) (BNDES, 2013).

As indústrias dessa região são voltadas para a classe A e B, onde a maior competição entre as indústrias faz com que o setor de qualidade e o mix de produtos e design das peças estejam constantemente sendo melhoradas, juntamente com a força das marcas locais (IBGE, 2013).

A economia catarinense tem índices elevados de crescimento, renda per capita, empregos e alfabetização maior do que a média nacional, proporcionando, consequentemente, altos padrões em qualidade de vida para os habitantes do estado (SEBRAE, 2013).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As pequenas empresas têm uma grande importância socioeconômica devido aos seguintes fatores: mão de obra que fornece, quantidade de empresas que totalizam, participação no Produto Interno Bruto (PIB) nacional, redução de fluxo migratório, diversificação das exportações, entre outros (SILVA, 2002).

SILVA (2002) relata uma questão que os varejistas devem levar em conta, é a mudança no comportamento do consumidor. Outro ponto importante é o estoque, que hoje em dia é sinônimo de encalhe.

A gestão de estoque não se preocupa somente com o fluxo diário entre vendas e compras, mas também com a relação lógica entre integrantes deste fluxo, e traz uma mudança na forma tradicional de encarar o estoque nas diferentes formas, pois trata de um novo sistema de organização (DIAS, 2015).

No caso do setor cerâmico, vale ter um cuidado a mais, pois os materiais são diferenciados por tamanho, tonalidade; são materiais pesados, frágeis, de difícil carregamento. Desta forma, chega-se à seguinte questão: **“Qual o modelo de apuração do lote de compra ideal para equalizar o preço de aquisição versus o custo de armazenagem e mix de produtos disponíveis na loja?”**.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor uma estratégia de compra em um pequeno varejista com base no tamanho do lote de aquisição dos produtos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Efetuar a caracterização do ambiente da pesquisa;
- b) Pesquisar o custo de aquisição de produtos com sete fornecedores de revestimentos cerâmicos;
- c) Classificar os custos de aquisição com base no tamanho do lote;
- d) Concluir propondo qual a melhor estratégia de compras dos produtos dos sete fornecedores.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação da autora em desenvolver esta pesquisa parte do princípio de estar direcionada ao seu ramo de trabalho, visando a melhoria de logística na empresa, que atua no segmento de varejo de revestimentos cerâmicos.

Uma das dificuldades encontradas nesse ramo de negócio é a estocagem e portabilidade dos materiais. Normalmente, as caixas dos produtos pesam a partir de 23 kg cada, exigindo muito esforço dos funcionários.

Para transportar os materiais, precisa-se de um veículo maior, um caminhão, gerando um custo para os varejistas. Já na parte de armazenamento, se a loja visa trabalhar com estoque, ela vai precisar de um depósito com setores de divisões numerados para melhor localização dos produtos.

O estudo é relevante para pequenos empreendimentos, pois estes normalmente possuem dois limitadores de capacidade. O primeiro limitador refere-se a baixo capital de giro para aquisição de mercadorias, motivando comprar por preços mais baixos. O segundo limitador refere-se a capacidade de armazenamento que limita o tamanho do estoque. Então descobrir qual o tamanho do lote de compra relativo a capacidade de armazenagem de produtos é primordial.

O estudo ainda é relevante por tratar-se de um setor da economia local de importância, pois valoriza a região sul, garantindo mais vagas de emprego à população. O setor brasileiro de revestimentos cerâmicos é constituído por 164 empresas fabricantes de revestimentos cerâmicos, e com o encerramento das atividades de uma delas poderia ocasionar em uma diminuição de renda e instabilidade socioeconômica na região, tirando o emprego direto e indiretamente, de muitas famílias onde a empresa estava implantada. Como consequência, podendo ocasionar perdas aos varejistas para futuras vendas, possibilitando gerar um déficit na economia. A região sul, como as cidades próximas de Criciúma tem sua economia voltada para as indústrias de revestimentos cerâmicos.

Para a autora é relevante, pois além de trabalhar no segmento de varejo de revestimentos cerâmicos ajuda no entendimento do assunto importante para a melhoria profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo caracteriza-se pela pesquisa bibliográfica para compor a fundamentação teórica do presente estudo, com o intuito de salientar as definições dos autores referentes aos seguintes termos: Varejo; Microempresas; Gestão de microempresas: Varejo; Logística empresarial; Gestão de estoque: compra e venda; armazenamento; equilíbrio de estoque, entrada e saída de estoque, consequências de uma gestão de estoque inadequada; fluxo de caixa negativo; geração de empréstimos; o comércio de cerâmica no Brasil; crescimento econômico no setor de construção civil.

2.1 VAREJO

De acordo com Parente (2000), varejo compreende todas as atividades que agrupam o processo de venda de produtos ou serviços que atendem as necessidades do consumidor. Normalmente, quando falamos a palavra “varejo”, logo imaginamos uma loja, mas varejo também pode ocorrer por telefone, correio e internet, e até mesmo na casa do consumidor.

Kotler (2000) afirma que varejo é a venda de produtos ou a comercialização de serviços em pequenas quantidades, ao contrário do que ocorre no atacado. Portanto, varejo é a venda em frações, como parte de um todo, diretamente ao comprador final. Desta forma, o consumidor do produto ou serviço é atendido sem intermediários.

2.2 MICROEMPRESA

Segundo o SEBRAE (2016d), onde a Lei Geral padronizou a forma de pensamento de micro e pequena empresa ao adaptá-las com base de sua receita bruta ao ano.

- A microempresa será aquele grupo social empresário, de sociedade simples, a empresa pessoal, com responsabilidade, com pouca limitação e para o empresário, que já possui registros nos órgãos

adequados, que possua a cada ano calendário, um recurso ou receita bruta igual ou inferior de R\$ 360.000,00 reais.

- A Lei Geral gerou também o microempreendedor individual, onde é uma pessoa que trabalhe sozinho pelos seus próprios recursos, que é reconhecida como pequeno empresário que opta pelo Simples Nacional, possuindo assim uma receita anual bruta de no máximo R\$ 60.000,00 reais. Esse microempreendedor pode possuir um empregado apenas, não podendo ser titular ou sócio de outra empresa.

As empresas de pequeno porte e microempresas, segundo SEBRAE (2014b), vem obtendo, ao decorrer de 30 anos, uma notável importância para o crescimento do país, porque é indispensável seu papel socioeconômico onde estas empresas estão associadas. Os dados a seguir demonstram, em dimensão nacional, suas relevâncias:

- Em 2011, as microempresas obtiveram 27% dos valores de atividades que foram pesquisadas (PIB);
- Esse mesmo percentual vem se destacando com seu crescimento ao decorrer dos anos, começou em 1985, onde tem um percentual de 21% do valor adicionado (PIB), já em 2011 com 23,2%;
- No mesmo ano, em 2011, o comércio e serviços tinham um percentual de 19% do valor adicionado, já as indústrias gerando um total de 7,8%;
- No quesito emprego, as microempresas tinham um total de 44% de todos os empregos protocolados em serviços, em 70% dos empregos constituídos pelo comércio;

Segundo Hoji (2014), o objetivo das empresas é maximizar seus valores de mercado, consecutivamente terá um aumento em suas riquezas, dos proprietários da empresa, como sócios, acionistas ou cotas.

Para Hoji (2014), as empresas de pequeno e médio porte não têm obrigação de publicações de suas contas, onde fazem demonstrações da contabilidade para seus fins.

Segundo Sebrae (2016e), os processos de gestão empresarial têm importância na empresa, pois precisam de muitos cuidados, competências sua gestão. A empresa em si é um conjunto, cheio de variantes, como o trabalho de controlar pessoas, estoque, produção, finanças, entre outras atividades.

A gestão mercadológica tem, por sua vez, grande importância, pois são eles que são responsáveis pela sobrevivência da empresa, no desenvolvimento da empresa que é: onde se encontra o cliente, o mercado, que são os pontos mais considerados para ativo maior financeiro do negócio.

Sebrae (2016b), afirma que os controles financeiros são muito úteis para as tomadas de decisões da empresa. Fazer esses tipos de acompanhamentos da empresa é de extrema necessidade da empresa no dia a dia, onde essas informações retiradas desse controle serão a primeira etapa para a gestão de capital de giro.

Já no caso de empresa de pequeno porte, quando se consegue controlar o capital de giro de primeiro estágio, já se consegue ter uma natureza financeira melhor, resolvendo quase todos os problemas financeiros.

Sebrae (2016a). criou um software - Acompanha - ME para ajudar as microempresas com as contas do dia a dia. Essa ferramenta auxilia nos controles financeiros básicos. Foi criada baseada do Programa de Agentes Locais de Inovação - ALI, que por sua vez, demonstrou a necessidade de controles básicos de finanças. Essa ferramenta ajuda as microempresas, dando-lhes suporte nas suas tomadas de decisões. Ajuda no controle de fluxo de caixa, contas a pagar e receber, e outras despesas que a empresa possui.

O Acompanha - ME não é uma ferramenta fiscal, apenas ajuda os proprietários das empresas a analisar e assimilar as etapas da gestão financeira de seu negócio, dando auxílio no planejamento através de dados financeiros como renda e custos do seu negócio. Sendo que as empresas sem esse controle financeiro básico podem ter uma dificuldade com seus planejamentos, que consequentemente influenciam em seu desenvolvimento sustentável.

2.3 GESTÃO DE MICROEMPRESA: VAREJO

Segundo Parente (2000), alertava que o varejo teria grande crescimento empresarial no Brasil e diretamente em outros países. Com o crescimento das empresas no Brasil, conseqüentemente, haveria aumento no número de varejistas para a economia brasileira. Além disso, pode-se afirmar que o setor de varejo passaria por uma imensa transformação.

Parente (2000) menciona que a globalização está transformando as formas de comércio, não só no Brasil, mas no mundo todo.

Segundo Silva (2002), o varejo é setor econômico que necessita de um cuidado maior, pois nos ramos varejistas é onde se encontram diversos comércios, de grande e pequeno porte, podendo competir no mesmo ramo em um único mercado, onde a empresa que obtiver mais sucesso e conseguir acompanhar as tendências do mercado terá sucesso e ganhará privilégios do que as concorrências no mercado.

Parente (2000) afirma que com o aumento do poder do varejo, alguns fornecedores se sentem vulneráveis, pela sua dependência do mesmo, onde os varejistas começam a impor seus meios de abastecimentos, fornecimentos e processos que o fabricante deve fornecer.

Existem dois tipos de sistemas implantados pelos varejistas: varejo com loja e varejo sem loja. Os varejistas com loja são divididos em três categorias: Alimentar, Não alimentar e de Serviço. Já os varejistas sem loja são identificados em: Marketing Direto, Venda Direta, Máquina de Venda Automática e Varejo Virtual (PARENTE, 2000).

2.3.1 Objetivos do Varejo

Parente (2000) afirma que objetivo do varejo se dá pela comparação a outros negócios similares no comércio, onde os empreendedores têm possibilidades de negócios no mercado. A seguir, alguns objetivos utilizados pelos varejistas: vendas: objetivos expressos em unidades monetárias; números de clientes: expressa o volume de vendas da loja, desta forma, para aumentar o número de clientes, o varejista precisa investir em promoção e propaganda; lealdade do consumidor: os clientes costumam comprar em várias lojas concorrentes, portanto,

deve-se buscar sua lealdade e fidelização na loja, assim, o cliente passa a preferir certa loja, o que para o varejista significa aumento de vendas; satisfação do cliente: satisfazendo as necessidades do cliente, o varejista tem mais chances de fidelizar os mesmos, trazendo mais oportunidades ao comércio; o contrário pode significar uma ameaça ao varejista; posicionamento competitivo: é necessário que haja um posicionamento competitivo em relação aos concorrentes, e para isso, deve-se, por exemplo, aliar bom atendimento a preços baixos.

2.3.2 Como estabelecer uma estratégia

As estratégias segundo Sebrae (2007) são de suma importância para guiar o estabelecimento no dia a dia, pois assim pode-se obter mais resultados e minimizar imprevistos. A estratégia é o plano que a empresa tem como resposta de uma demanda do ambiente ou do mercado que está a sua volta. Neste mesmo plano é de extrema importância deixar claros os objetivos da estratégia, seus recursos e as suas ações que serão introduzidas.

Sebrae (2007), menciona que algumas estratégias podem utilizadas para vários fins, como: um novo produto no mercado pela necessidade da demanda ou pela concorrência; diminuir preço do produto para obter mais cliente ou para esmorecer a concorrência e fazer parcerias para não faltar matéria-prima ou assegurar produto.

No caso das empresas de revestimentos cerâmicos que visam trabalhar com estoque, a estratégia é comprar uma quantidade maior, em que comprando grandes quantidades de revestimentos cerâmicos para estoque, as fábricas concedem descontos e vender por um valor mais acessível para seus consumidores.

2.3.3 Comportamento do Consumidor

De acordo com Parente (2000), um dos primeiros passos para o desenvolvimento tático e estratégico do marketing do varejo não consiste apenas nas necessidades dos clientes, mas também no comportamento do cliente no ato da venda, pois o maior objetivo do varejista é conquistar e satisfazer seu cliente, tendo seu maior índice de satisfação.

Uma das razões para a existência de uma empresa ou loja é servir ao consumidor, suprimindo suas necessidades e satisfações. Sendo assim, o varejista deve analisar os aspectos que envolvem uma compra em seu varejo, perceber as necessidades dos consumidores e trabalhar em práticas que garantam o melhor para cada cliente.

2.4 LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Segundo SEBRAE (2016h), antes de iniciar uma “loja” eletrônica é necessário ter uma empresa com estrutura adequada e ter um planejamento de logística específico e que se encaixe com o comercial usual.

Para todo tipo de negócio, a logística usada é a mesma, onde há as mesmas etapas, que são elas: o planejamento, o controle e execução do transporte, o meio de estocagem, de acordo com cada produto, fora e dentro das empresas, motivação, prazos de entrega para os clientes dos produtos com garantias e satisfações do material solicitado. Já no caso de possuir um site, é uma possibilidade de não obter resultado e retorno desejado, e muitas vezes tendo prejuízo com a manutenção do site. E para o processo de logística em site, atendimento e conceder o produto para o cliente do destino mencionado é dos problemas enfrentados do comércio eletrônico.

De acordo com Jacobsen (2006), a principal finalidade da logística é atender o consumidor final, adequando a empresa junto a seus agentes logísticos externos, para que, através de um processo cooperativo, consiga atingir todas as cadeias das demandas como fornecedores, almoxarifado, fábricas, depósito de produtos acabados, centros de distribuições, atacadistas, varejistas e consumidores finais.

A logística tem como objetivo identificar a importância de uma boa gestão com a participação dos custos finais dos produtos, onde possa classificar o estoque da empresa de acordo com sua importância e os materiais com suas respectivas preços e demandas; Analisar a eficiência e eficácia da gestão, de acordo com seu principal índice de desenvolvimento, e estudando o melhor método de avaliação a tomar no estoque, junto a demonstração de resultados; Mostrar no órgão da empresa sua interatividade, conhecida junto a suas funções de gestão de logística (JACOBSEN, 2006).

Além disso, a logística pode criar um sistema onde se entenda sua demanda de produtos finais, junto com suas demandas, em quantidades e prazos, com capacidade adequada de fluxo dos materiais, de acordo com seus estoques acabados, intermediários, da capacidade de produção, também de acordo com ordem de produção de materiais pendentes, relacionado com o tempo. A logística pode mostrar a forma adequada de armazenamento, apresentando os produtos, seu *layout* e ramo em que a loja/empresa segue. (JACOBSEN, 2006).

Jacobsen (2006) afirma que é de suma importância para qualquer tipo de empresa ou loja saber se seu desempenho está alcançando a realidade do mercado, e seu primeiro passo é reconhecer a performance numericamente. A segunda parte seria buscar com concorrentes informações e conhecimentos dos desempenhos das atividades como um todo, para que se possa elaborar e otimizar melhor o processo logístico, pois esta medida mostra os problemas que passam a prejudicar os negócios, dando também uma possibilidade de solução para o mesmo.

As medidas de desempenho que Jacobsen (2006) cita para fazer avaliações são: despesas de transporte, obsolescência, grande quantidade de produtos devolvidos, taxa de ocupação de veículos, tempo de espera do pedido (lead time), reentregas, avarias, precisão das informações.

2.5 GESTÃO DE ESTOQUE

Para Wanke (2006), uma boa gestão de estoque pode favorecer para redução e controle de material armazenado, juntamente com os custos para a empresa.

O estoque pode aparecer através de diversos formatos, que se diferem de acordo com seus pesos, volumes, de acordo com o giro, no coeficiente de variação de vendas, tempo de entrega, custos adicionais e com sua relação de disponibilidade. Sendo que cada formato tem seu procedimento, controle e planejamento que influenciam na gestão de estoque.

Ainda conforme Wanke (2006), as empresas estão sempre em busca de menor nível de estoque. São diversos os motivos que levam a ter essa postura, entre eles vale mencionar a grande quantidade de produtos, vários lotes e tamanhos, deixando as coisas mais complexas e difíceis; custo alto de capital, como taxas, onde a manutenção dos estoques é cara, sendo que quando se opta por

formar estoque, uma parte do seu capital de giro é imobilizado, e que o mesmo poderia estar sendo aplicado no mercado financeiro ou negócios; e crescimento do foco na redução do Capital Circulante Líquido.

“ Um dos principais elementos na definição da política de estoques é a visibilidade da demanda, entendida sob o prisma do ponto de desacoplamento da demanda” (WANKE, 2006, p. 17).

Outro ponto destacado por Wanke (2006) é a importância de análise da movimentação de uma quantidade de determinados produtos no estoque, em que essa movimentação pode ser uma necessidade real ou não, sendo desvinculadas. Exemplos de modelos iguais às necessidades são chamados de estoque *just in time*. Já a desvinculada trata dos modelos de tamanhos econômicos, ponto de pedido e reposição.

De acordo com Wanke (2006), a fórmula de ponto de pedido e de suprimento é dependente da demanda média e seu tempo de resposta. Onde, se depender dos custos para ressuprimento e manutenção de estoque, pode ser viável economicamente um novo lote de tamanho do material antes do ponto de pedido. Economicamente falando, deve-se tardar a solicitação de ressuprimento até o limite de reabastecimento, quando há possibilidade de transporte expresso.

Segundo SEBRAE (2016i), quem fica responsável pelo estoque é o setor financeiro, pois é ele quem deverá fazer o controle dos materiais que existem dentro da empresa, desta maneira: anotar os custos dos materiais vendidos seja custo unitário ou total; sempre verificar se o número de estoque bate do que há na empresa com seu controle e calcular o valor do estoque, unitário e total do que há na empresa de estoque.

Sendo que o custo unitário é feito pelo custo médio ponderado dividido pelo custo total pela quantia.

De acordo com o SEBRAE (2016g), há cinco pecados básicos na gestão de estoque, são os vilões, mas se organizar melhor, pode aperfeiçoar o desempenho da empresa em seus recursos, são eles:

- Perder 20% dos produtos que representam 80% de sua venda;
- Perder o auge da sazonalidade;

- Prazos e descontos com seus fornecedores, sem desconsiderar os reajustes dos valores e atrasos consecutivos;
- Não deixar de fornecer itens básicos (no caso de loja de vestuário);
- Não se apressar.

2.5.1 PONTO DE PEDIDO

Uma das políticas de gestão de estoque que são utilizadas é o sistema $\langle Q, r \rangle$. Neste modelo apresentado, a quantidade é representada pela letra Q , em que é regradada quando o estoque disponível da empresa atinge o nível de r unidades, que é chamado de ponto de pedido. A quantidade Q é estabelecida pela expressão do Lote Econômico de Ressuprimento ou outro exemplo de otimização, que podem ser visto em livros de gestão de estoques como Hadley e Within (1963) e Silver e Peterson (1972).

Já o ponto de pedido r se fundamenta em alcançar alguma regra de nível de serviço, em razão a versatilidade estocástica da demanda total no tempo de ressuprimento, também pode ser chamado de demanda no lead time (tempo de espera). Apesar de haver muitas maneiras de se definir nível de serviço, como disponibilidade de produto (fill rate), uma maneira comum é supô-lo como uma chance de não haver uma quebra de estoque (stockout) no decorrer do tempo de ressuprimento.

2.5.2 Giro de Estoque

Para Jacobsen (2000), giro de estoque compreende às vezes, em um determinado período que o estoque gira, de acordo com a sua demanda nesse mesmo momento. O autor ainda menciona que qualquer empresa possui um tempo para que seus produtos possam ser produzidos e transformados em capital e serviço. E que se os materiais forem mantidos em estoque por muito tempo, depois desse período a empresa terá uma diminuição do retorno esperado a partir investimento feito, tendo um custo, que acaba se tornando prejuízo.

Ainda de acordo com Jacobsen (2000), a rotatividade de estoque é como uma pirâmide; para mais fácil comparação de estoque, onde isso ocorre com lojas ou empresas do mesmo setor. Vale destacar alguns critérios: capital para investir no

estoque; possuir uma relação entre o giro real e o giro padrão; analisar a política da empresa, como os prazos de produção e vendas; possuir giros padrões diferentes para materiais de consumo e preço diversos.

2.5.3 Promoção de Venda

Segundo Sebrae (2014a), quando não há giro de estoque é preciso fazer uma promoção daquele material para haver giro de capital, seja de materiais encalhados ou até materiais próximos a sua validade, onde o cliente deve estar ciente dessa situação, deixando-o satisfeito e dando credibilidade à loja. Esse meio de promoção pode acontecer pela internet, jornais e pequenos folhetos.

2.5.4 Compra e Venda de Materiais (Estoque)

Para Jacobsen (2000), todo estoque representado pelo almoxarifado, juntamente com suas movimentações contábeis, são resultados de entradas pelas compras ou mesmo fabricações; ou saídas através das vendas (ou consumo, furtos, perdas). A contabilização é feita através de duas maneiras: material comprado e material produzido.

2.5.5 Abordagem da Movimentação e Armazenagem de Materiais

Segundo Moura (2012), a movimentação é considerada como função de tempo, lugar, quantidade, movimento e espaço, analisando:

- Material: é qualquer material, carga ou volume de qualquer forma, seja líquido, gasoso ou sólido;
- Quantidade: demanda de qualquer processo de produção;
- Movimento: qualquer produto, peça ou material que seja deslocado de um lado para o outro;
- Lugar: local onde os suprimentos estejam disponíveis para quando forem necessários;

- Estocagem: organização adequada e eficaz do material que torna mais fácil o uso para as pessoas e máquinas. Podem variar de acordo com seu peso, tamanho, possibilidade de armazenamento em pilhas; restrições físicas, como carga de pisos.

Para Moura (2012), as falhas de estoque muitas vezes são descobertas depois de muito tempo, como no caso de estocagem de pilhas, em que geralmente os materiais abaixo ficam escondidos, podendo ser esquecidos, sendo comprado novamente para estoque o mesmo material, gerando custos adicionais para loja.

2.5.6 Função da Armazenagem

“Armazenar é uma função da logística que envolve o tratamento dos materiais entre o tempo de produção e sua venda ou usuário final” (MOURA, 2012, p. 21)

A armazenagem tem a função de criar utilidade de tempo, utilidade de localização e utilidade de forma.

2.5.7 A Armazenagem e sua Importância no Sistema Logístico

Para Moura (2012), existem quatro fatores que mostram a necessidade de armazenamento:

- a) Necessidade das fases de produção, de acordo com suas capacidades, tentando sempre compensar:
 - Uma reserva mínima na produção;
 - Técnicas mais aperfeiçoadas na produção para produtos em números mais elevados;
 - Número fixo de produto e componentes na produção com um volume adequado.
- b) Equilíbrio sazonal:
 - No quesito de colheita ou cultivo de produtos do ramo alimentício;

- No quesito moda, de acordo com estação, modelos para indústrias têxteis.

c) Garantia da fabricação do produto:

- Elevada produção, podendo ter prejuízo com a quebra de ritmo;
- Fornecimento de matérias-primas internacionais inadequadas;
- Dependência do prazo de entrega do fornecedor, quando são em longo prazo.

d) Custos e especulações:

- Quando as aquisições de maior quantidade forem mais econômicas;
- Quando os materiais armazenados podem oscilar de preço de acordo com o mercado mundial.

De acordo com Moura (2012), a mercadoria estocada gera custo, ocupa espaço, mão de obra e custo para instalação, para não gerar mais custo; o material deve ser estocado em um local próprio ou então pagar por algum estabelecimento; imobilizando o capital, criando juros a serem pagos; com o tempo, o material pode envelhecer, sair de linha ou moda; para ter uma estocagem adequada, é necessária uma organização de controle precisa.

2.5.8 Desperdícios dos Desbalanceamentos de Estoque

Para Parente (2000), o excesso de compra de material pode gerar um desbalanceamento no estoque; quando se compra muito de um produto e pouco de outro, havendo excessos de um lado e falta de outro, sendo encarados como desperdícios, e os mesmos precisam ser excluídos.

Na gestão de estoque de um varejista, o local onde há grandes desperdícios é classificado em duas maneiras, que são elas: desperdício de capital: ocorre quando o varejista investe uma boa parte de seu capital em estoque, gerando assim um desperdício e obstruindo o giro de capital; desperdício de venda: o varejista não possui estoque de seu mix de produtos, ocasionando faltas durante as vendas, o que gera desperdício de venda e insatisfação do cliente com o produto

faltante, podendo até mesmo gerar uma perda de cliente, pois não havendo produto, ele irá à busca do mesmo na concorrência.

De acordo com Ching (2010), quando há um estoque, geramos vários custos, que são: o custo quando se coloca um pedido; o custo quando se tem desconto de preço; quando depende da quantidade que será comprado; o custo quando não há material em estoque; o custo de tempo e perda de cliente; o custo do capital de giro investido no estoque; o custo dos materiais armazenados; o custo em que o material fica muito tempo no estoque (obsolescência) e o custo com problemas de produção.

De acordo com Parente (2000), depende de cada empresa varejista e suas lojas o modo de ser estabelecido um nível ótimo de estoque. Pode-se afirmar que quando um estoque está adequado, o mesmo não está apresentando desperdício, ou seja, gera mais capital à loja, sem desperdício de venda.

Geralmente um estoque de nível adequado é quando é suficiente para suprir as vendas, sem excesso e sem passar o nível de segurança, ter o mínimo possível de produtos sem estoque, possuir produtos com boa aparência na loja e ter um bom índice de giro de estoque.

Ching (2010) apresenta as razões para não ter um estoque, são elas: o custo, considerando o estoque como gasto desnecessário; o estoque pode esconder problemas de qualidade; o isolamento de cadeia de suprimentos; os riscos e deterioração e ocupação de grande espaço.

No caso do presente estudo, a respeito de revestimentos cerâmicos, serve o alerta do autor diante do problema com estoque, em função de que a loja de cerâmica tem muito problema com o estoque, pois se trata de material frágil e de difícil movimentação, pelo fato de ser pesado.

Um dos problemas encontrados pelos varejistas é a perda do material, quebrando e resultando em furo de estoque, desperdiçando o capital. Além do armazenamento em pilhas, onde não há visibilidade de todos os materiais em estoque, causando esquecimento de produtos e gerando novas compras para estoque.

Quando ocorrem esses problemas, os varejistas sofrem uma perda direta no fluxo de caixa, gerando custos adicionais e prejuízo.

2.6 FLUXO DE CAIXA

Segundo Zdanowicz (2004), fluxo de caixa é a ferramenta que liga os desembolsos e futuros conjuntos de ingressos de uma empresa em certo período. Também pode ser utilizado para apurar as somatórias dos desembolsos e dos ingressos, resultando em uma escassez de caixa ou excesso, dependendo do desejo da empresa como função.

Esse instrumento pode variar de acordo com cada projeção. Pode ter as projeções de longo prazo, quando ocorrem investimentos, e de curto prazo, quando se realiza o capital de giro e as obrigações da empresa.

Não se pode elaborar o fluxo de caixa através do balanço patrimonial, mas são levadas em consideração as alterações do caixa, desde o início até o final do período que a empresa almeja (ZDANOWICZ, 2004).

De acordo com Zdanowicz (2004), para elaboração de um fluxo de caixa, estes são os principais objetivos:

- Fazer um levantamento preciso para as operações dos recursos humanos, como as transações da empresa;
- Estudar, de uma forma adequada, todos os recursos da empresa, dando a esses recursos o melhor investimento e direcionamento, com segurança e o tempo necessário;
- Controlar e planejar os recursos do mesmo, direcionados ao caixa, sendo por desembolso, planejamento futuros de vendas, dos custos operacionais existentes juntos ao da produção, rotatividade do estoque de acordo com seus prazos, e também dos valores a receber e a pagar;
- Os valores totais de acordo com seus vencimentos na data;
- Elaborar um equilíbrio desejado pela empresa entre os custos e ingressos;
- Analisar no mercado fontes de créditos, onde for menos penoso, no caso de a empresa necessitar desse meio;
- Esquivar-se de custos desnecessários pela empresa, em momentos desfavoráveis em baixo encaixe;
- Controlar todos os saldos a receber e a pagar no período desejado;

- Integrar todos os recursos que estão previstos em vendas, ativo circulante, débitos e investimento pela empresa.
- As empresas, hoje em dia, precisam elaborar as projeções do fluxo de caixa, reduzindo os custos e o capital de giro, tendo como objetivo a liquidez desejada.

No caso dos varejistas de revestimentos cerâmicos, o fluxo de caixa possui uma participação indispensável dentro da empresa, em que essa ferramenta pode ajudar os proprietários onde e quando podem investir seus recursos na compra para estoque. O fluxo de caixa pode auxiliar a ter melhor conhecimento de entradas e saídas dos desembolsos e ingressos, pois sem ele fica difícil fazer uma projeção para a empresa.

Quem almeja trabalhar com estoque a pronta entrega, precisa saber além das saídas e entradas financeiras, estar ciente se o seu negócio é rentável, formas de pagamentos que não interfiram no crescimento do estabelecimento, e com materiais no estoque, pode satisfazer o cliente imediato, pois vender o que possuir em estoque, é retomar o que foi investido. Porém trabalhar com estoque pode ser arriscado, pois os revestimentos cerâmicos são produtos com alto valor agregado, além de aumentar o custo de armazenamento. E possuir mais opções em estoque na empresa, e com seu fluxo de caixa correto, o financeiro pode evitar problemas futuros nas finanças em questão do que pode ser aplicado ou não em estoque, sem deixar a empresa prejudicada financeiramente.

2.6.1 Falta de Recursos na Empresa

Zdanowicz (2004) afirma que as principais causas da falta de receita de finanças em uma empresa são ocasionadas por:

- Aumento excessivo de vendas, onde ocasiona aumento na venda e no estoque da empresa, gerando custos;
- Ausência de próprio capital, juntamente com aplicação de capital de terceiro, resultando em aumento de aumento de endividamento da empresa;

- Praticar prazos exuberantes para o cliente no ato da compra, visando conquistar o mesmo;
- Compra em exuberância, seja para estoque, impondo mais do caixa da empresa;
- Grandes diferenças entre recebimentos e pagamentos, por causa das diferenças dos prazos de venda, feita pela empresa/loja, e compra, pelo seu fornecedor;
- Rotatividade de estoque e produção baixa;
- Investimento do capital fixo, por ausência de venda ou restrição do mercado, ou até menos sem muitos recursos do capital de giro;
- Partilha de lucros, acima do que há disponível em caixa.
- Custos exagerados pelo controle e planejamento inadequado pela empresa de seu caixa;

Zdanowicz (2004) reforça ainda que as alterações no caixa se dão pelos fatores internos e externos à empresa. Entre os fatores externos, podemos mencionar: redução de venda, aumento ou redução do mercado, aumento dos preços fornecidos pela empresa, e o seu custo, grandes concorrências, inflações, mudanças nas cotas de impostos e aumento de inadimplência.

Já dentre os fatores internos, vale mencionar a modificação na política de vendas, definição na área de produção, política de venda e a política pessoal (ZDANOWICZ, 2004).

No caso de varejistas de revestimentos cerâmicos, é importante que cada loja possua um estoque, mas muitas vezes esse armazenamento é concebido através de capital de terceiro, ocasionando empréstimos à empresa/loja. Outro ponto que faz gerar custo com estoque, pelo fato de os revestimentos cerâmicos serem produtos de valor alto, gerando, muitas vezes, altos investimentos por parte do varejista, desconsiderando a perda com quebras, lote diferenciado e as formas de pagamento que os fornecedores proporcionam.

Alguns varejistas não possuem capital próprio, e muitas vezes o capital está aplicado em estoque, sendo que se não houver giro de estoque, o varejista fica sem dinheiro em caixa e se obriga a fazer empréstimos para cumprir com suas obrigações de pagamentos, ocasionando baixa geração de lucro.

2.6.2 Empréstimo

De acordo com Zdanowicz (2004), a dívida se inicia quando foi estipulado certo prazo e a dada é emprestada. Quem assumir essa dívida estará disposto a pagar mais juros sobre essa dada emprestada, de acordo com o prazo combinado. Existem três tipos de empréstimos:

- Curto prazo: onde o devedor deve pagar o empréstimo em até 12 meses. Esse empréstimo normalmente é utilizado para cobrir o seu capital de giro, por exemplo, as operações realizadas com bancos comerciais de crédito.
- Médio e longo prazo: são mais conhecidos como financiamentos, onde suas operações são tratadas de formas especiais, pois ele se encarrega de modelar os encargos financeiros. São realizados em formas de contratos entre o fornecedor do empréstimo e a empresa solicitante.

2.7 REVESTIMENTOS CERÂMICOS NO BRASIL E NO MUNDO

Segundo BNDES (2006), as indústrias de revestimentos cerâmicos produziram, em 2004, 6,3 bilhões de metros quadrados de revestimentos, com um aumento de 4,5% em comparação ao ano de 2003. No já citado ano, o consumo subiu 6% (interno) com relação a 2003, e 7% na exportação, comparando também ao ano anterior. O Brasil teve um crescimento de 1%, o que já é bastante. O Brasil é o segundo maior consumidor de cerâmica no mundo, tendo consumido 442 milhões de metros quadrados em 2005, porém, teve uma queda de 1%, mesmo assim, perdia, na época apresentada, apenas para a China em 2.500 milhões de metros quadrados (BNDES, 2006).

Em 2004, Brasil, Itália e Espanha foram os maiores exportadores de revestimentos cerâmicos no mundo, apresentando crescimento na produção de cada país (BNDES, 2006).

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres (ANFACER, 2016), o Brasil possui 164 empresas ativas no ramo cerâmico, tendo maior concentração nos estados de Santa Catarina e São Paulo, com capacidade total de 651 milhões de m², gerando

assim cerca de 25 mil empregos. As empresas são de pequeno e médio porte e possuem capital nacional. Santa Catarina é a segunda maior produtora de revestimentos cerâmicos, perdendo apenas para São Paulo. Em Santa Catarina, se destaca a cidade de Criciúma, onde há grandes empresas de qualidade e design diferenciado.

De acordo com a ANFACER (2015a), o Brasil é um dos maiores protagonistas de revestimentos cerâmicos no mundo, em quesito consumo. Já em questão ao mercado internacional, para as economias emergentes no ramo de construção civil, as melhorias do mercado americano visam uma recuperação para 2016. Pode-se destacar a inclusão de novos países, consumidores ou produtores de revestimentos.

Para o mercado internacional de revestimentos cerâmicos, a consistência mantida pelas economias emergentes, notadamente no setor da construção civil, e os sinais de gradual recuperação do mercado americano apontam para um cenário mais otimista em 2016. Fato a destacar é a inclusão de novos países como consumidores de revestimentos cerâmicos, fazendo parte do novo grupo do segmento, o que já vem acontecendo durante os últimos anos. O que vêm se destacando são as tecnologias criadas no desenvolvimento da cerâmica mundial, em que as aplicações dos revestimentos cerâmicos estão sendo assentados e aplicados em diversos ambientes, trazendo inovações ao setor (ANFACER, 2015).

Anfacer (2015) menciona que a cada dia a qualidade dos revestimentos tem aumentado, e conseqüentemente a demanda também, onde os assentamentos dos revestimentos eram sempre chão, fachadas, paredes. Um bom exemplo de crescimento Brasileiro no setor cerâmico é para a parte externa, com vários tamanhos e formatos, sem deixar a desejar a qualidade do material.

Além das vantagens e durabilidade de anos que os revestimentos pode proporcionar, os mesmos possuem qualidade em constante expansão, de acordo com as novas tecnologias apresentadas a cada momento. São fabricados para qualquer tipo de ambiente, grandes, pequenos, para linha de interiores, detalhes e até para o ar livre. São fornecidos e vendidos de acordo com o gosto do cliente, sendo em questão de preço, texturas, usabilidade e padronagens (ANFACER, 2015).

Os revestimentos cerâmicos podem oferecer as seguintes vantagens (ANFACER, 2015b) como: grande resistência, materiais com durabilidade, beleza e

diversidade, produto antialérgico, diversos preços, versatilidade, fácil limpeza, colocação prática, produtos que combinam fácil com qualquer outro produto/material, impossível pegar fogo, ampla rede de fabricantes brasileiros com padrões internacionais de qualidade e vários pontos de vendas (varejo).

Anfacer (2015) menciona que as características das empresas de revestimentos cerâmicos do Brasil em sua produção são: a via úmida e via seca. Os produtos fabricados pelas fábricas de revestimento cerâmicos do Brasil são produzidos com qualidade internacional e com ótima tecnologia e alinhamento. A competição das indústrias Brasileiras está sendo satisfatória pelo fato de:

- Ganhos de escala: o Brasil como segundo maior consumidor.
- Possui abundância em matéria-prima;
- Aperfeiçoamento das empresas líderes do segmento nos aspectos organizacional e tecnológico.

Os revestimentos cerâmicos podem ser classificados segundo especificações normativas, ou regras de mercado, de acordo com suas características estéticas e/ou técnicas (OLIVEIRA; HOTZA, 2011, p. 28).

De acordo com Oliveira e Hotza (2011), os fabricantes de revestimentos cerâmicos visam eficiência dos materiais, priorizando menores custos e utilizando o mínimo possível de recursos não renováveis. Sabendo-se que os fornos nessas indústrias nunca são desligados, estando em constante produção, as mesmas possuem altos custos em eletricidade e água. Desta forma, também, os funcionários dividem-se em turnos ao longo do dia e da noite, para poderem acompanhar os processos de produção.

Oliveira e Hotza (2011) afirmam ainda que o futuro dos revestimentos cerâmicos reservam muitas modificações, sempre visando a redução de custos de produção sem perda de qualidade; reaproveitamento de resíduos da produção, tendo em vista o menor impacto ambiental possível. Espera-se também direcionar a produção a seco, para poderem lidar com a iminente escassez de água em um futuro próximo. Esses são apenas alguns dos objetivos estabelecidos para o futuro, pois a mente humana está em constante expansão, buscando novas tecnologias, sendo apresentadas a cada dia e com visível garantia de maiores inovações a cada ano.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método científico deve estabelecer uma ordem para conseguir alcançar o objetivo e resultado desejado. Onde o método não pode ser inventado, ele se origina principalmente do objetivo de pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2007).

O método científico não pode ser baseado ou comparado a um modelo a ser seguido, pois cada pesquisa tem seu método adequado. De forma mais clara, ele é um conjunto de eficientes procedimentos, em que seu resultado depende apenas do usuário que está praticando. O método é somente uma entrada, pois só a intelectualidade, e reflexão, são responsáveis pelo descobrimento em que os fatos e fenômenos são (CERVO; BERVIAN, 2007).

3.1 CARACTERIZAÇÕES DO OBJETO EM ESTUDO

A pesquisa foi elaborada no segundo semestre de 2016 em uma empresa varejista do setor cerâmico situada em Forquilha-Sc.

Os revestimentos cerâmicos podem ser aplicados em parede e chão de qualquer estabelecimento, seja lá residencial, comercial ou industrial. Os pisos e azulejos podem variar formas, cores e tipos de materias. O que leva aos clientes a comprarem revestimentos cerâmicos, pois possuem as vantagens de: absorção a água, apresenta resistência a manchas, ácidos, um produto durável e choque térmico. Outra vantagem que favorece a venda de revestimentos cerâmicos, onde o cliente comprando o material em classe A (material de primeira linha), a fábrica proporciona aos clientes, cinco anos de garantia contra: trinca térmica, manchas, descolar, quebrar. Assim, os revestimentos cerâmicos são materiais com melhores qualidades em longo prazo.

A empresa em estudo tem relevância, em que na cidade de Forquilha, a loja é única direcionada para o segmento de revestimentos cerâmicos, em seus concorrentes normalmente são do segmento de material de construção. Forquilha é uma cidade pequena, assim pode haver oportunidade de mercado e atender as cidades vizinhas com qualidade e opções de mix em sua loja, pois os proprietários apostam em trabalhar com estoque e diversidade.

A sua localização é próxima das indústrias de revestimentos cerâmicos, que são conceituadas na região de Criciúma, facilitando assim para transporte e vendendo a preços mais acessíveis a seus clientes. Lembrando pela sua exclusividade de trabalhar apenas com revestimentos, a empresa pode optar por trabalhar com materiais exclusivos e proporcionar maiores opções de mix de revestimentos cerâmicos, onde ao mesmo tempo possa possuir em estoque para satisfação do comprador.

Vale lembrar que por optar por trabalhar em estoque, a empresa possui materiais a pronta entrega e transporte próprio, ajudando a efetuar a venda, onde a mesma não cobra o frete para entrega.

A empresa está na sua segunda geração em administração, em que por volta do ano de 1998, deu início a atividades com Vanir Carlos Nola, e ao decorrer dos anos passou a atividade as seus filhos que seguem nesse mesmo segmento.

Assim como teve um grande crescimento na cidade de Forquilha na construção civil nos últimos seis anos, a loja pode fazer parcerias com construtoras através do programa “Minha casa, minha vida”, em que a empresa pode crescer juntamente com a cidade.

O espaço físico da empresa é de 120 m², porém com as diversas amostras dos produtos na loja, o espaço está ficando defasado, fazendo com que em 2017, os proprietários executarão uma nova obra para receber melhor os clientes.

.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Andrade (2006, p. 121) pesquisa é “um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que têm por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Uma única pesquisa pode possuir várias finalidades, onde podem ser classificadas por dois grupos distintos: o primeiro grupo, que tem como objetivo agrupar as finalidades geradas por emoções da ordem intelectual, do progresso da ciência. Já o segundo grupo é responsável pela classificação que será utilizada para

este estudo, como objetivos práticos, juntamente com a solução dos problemas concretos (ANDRADE, 2006).

Além das classificações, as pesquisas podem ser diferentes pelo seu tipo e meio de investigação. Os tipos de pesquisas deverão ser definidos através do seu objetivo de pesquisa. É classificada como: pesquisa descritiva. Já seus meios de investigação, de onde são retiradas as informações necessárias para sua elaboração de pesquisa, são classificados como: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e estudo de caso. No entanto, para a realização desta pesquisa os itens acima foram sondados e apurados conforme a necessidade (ANDRADE, 2006).

Os fins de investigação utilizados para aplicação na gestão de estoque da empresa são do tipo descritiva:

a) “Pesquisa descritiva: a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de um fenômeno ou população, ou estabelecimento das relações entre variáveis” (GIL, 2002).

Esse método foi realizado nesta pesquisa porque houve uma coleta de dados no setor de estoque/armazenamento de uma empresa de varejo, situada no Sul de Santa Catarina. Com essa pesquisa foi permitido analisar e conhecer os aspectos dessa empresa, observar a forma que trabalham e destacar suas características, que terão grande importância para desenvolver este trabalho.

Os meios de investigação relacionados na pesquisa são:

a) “Estudo de caso: estudo de caso pode ser utilizado em diversas situações de pesquisa, onde ajuda a contribuir com a compreensão dos fenômenos individualmente, nas organizações sociais, política de grupos” (YIN, 2005).

Com esse método, pode-se realizar um meio de investigação da pesquisa, pois o estudo de caso apropria-se de características importantes na sua descoberta, estudando e analisando os fenômenos da organização.

b) “Pesquisa bibliográfica: esse tipo de pesquisa é o primeiro ponto a ser realizado para buscar informações a partir de livros, jornais, artigos, revistas, sites de internet e outros tipos de fontes já publicadas” (MARTINS, 2004).

A investigação bibliográfica foi aplicada para destacar os temas apresentados no trabalho que são considerados os mais importantes, tendo uma melhor aprendizagem sobre os mesmos. Esta pesquisa foi usada no momento de fundamentação teórica e no passar da elaboração do trabalho.

c) “Pesquisa documental: essa pesquisa é bem parecida com a pesquisa bibliográfica, a única característica que distingue uma da outra é a natureza das fontes que se está pesquisando. A pesquisa documental é feita sobre materiais que não receberam um tratamento mais crítico, que podem ser refeitos de acordo com cada objetivo de pesquisa” (GIL, 2002).

Esse método de pesquisa foi utilizado neste trabalho porque foram recolhidos dados de anotações, registro da empresa em estudo e documentos.

As fontes utilizadas neste trabalho, para o caráter bibliográfico, foram demonstradas a seguir, no Quadro 1.

Quadro 1 – Referencial teórico da Pesquisa Bibliográfica

| Assuntos | Tópicos Abordados | Autores |
|-------------------|--|---|
| Varejo | Varejo no Brasil Objetivo do Varejo | Kotler (2000) Parent (2000) Silva (2002) |
| Microempresa | Microempresa Administração de Marketing | SEBRAE (2016i) Lamotte (1985) Kotler (2000) |
| Logística | Logística Empresarial Administração de Materiais Gerenciamento | Jacobsen (2006) SEBRAE (2016h) Dias (2015) Ballou (2006) |
| Gestão de Estoque | Gestão de estoque Movimentação de armazenamento de estoque | Ching (2010) Kotler (2000) Moura (2012) Wanke (2003) SEBRAE (2016i) |
| Gestão Financeira | Fluxo de Caixa Falta de Recurso Empréstimo | Zdanowicz (2004) |
| Setor Cerâmico | História da Cerâmica Economia Desenvolvimento do Setor no Brasil Mercado Brasileiro Tecnologia da Cerâmica | ANFACER (2016a/2016b) Oliveira (2011) BNDES (2006/2016) SEBRAE (2016e) IBEGE (2013) |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS DOCUMENTAIS

O plano de coleta de dados é um processo que deve conduzir o pesquisador com atenção, cautela e muito foco. Deve haver uma rotina cheia de prática, tendo menores erros que possam influenciar o estudo em um todo. (THEÓPHILO; MARTINS, 2009).

A coleta de dados é um procedimento que deve ser conduzido pelo pesquisador com muito foco e atenção. Estes devem seguir uma rotina previamente

estabelecida de execução, isto evita possíveis erros que podem influenciar o estudo em um todo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A coleta de dados foi feita através de uma pesquisa documental, onde os dados serão por meio de documentos e anotações da própria empresa, juntamente com os dados obtidos com o proprietário, através de conversas, se houver necessidade.

Os dados para esse estudo são dados primários e secundários, onde essas informações foram agrupadas pela pesquisadora e os dados citados de outros autores.

Quadro 2 – Plano de Coleta de Dados

| Objetivos Específicos | Documentos | Localização |
|---|---|---------------------------|
| Efetuar a caracterização do ambiente da pesquisa; | Dados internos da empresa; | Setor Administrativo |
| Pesquisar o custo de aquisição de seter fornecedores de revestimento; | Dados e Documentos internos da empresa; | Setor Administrativo |
| Classificar os custos de aquisição com base no tamanho do lote; | Dados internos da empresa; | Setor Administrativo |
| Dimensionar a capacidade de armazenamento em função dos diferentes tamanhos de lotes; | Dados e Documentos internos da empresa; | Departamento de Estocagem |
| Concluir definindo qual a melhor estratégia de compras. | Dados e Documentos internos da empresa; | Setor Administrativo |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005).

Segundo Martins (2009), de acordo com cada pesquisa há um meio de fazê-las, podendo ser pesquisa qualitativa ou quantitativa. Para saber o que é uma pesquisa qualitativa, é necessário saber que é uma pesquisa quantitativa. As pesquisas quantitativas são aqueles dados que podem ser quantificados e avaliados, tirados de dados pesquisados, onde os mesmos são tabulados e organizados para fazer a análise e interpretação. Já quando as pesquisa são com dados, informações que não podem ser calculadas ou expressas por números, sendo assim, a coleta de dados é mais precisa. Através de entrevista, análise de dados com conteúdo, observação, se denomina pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender, analisar, observar e descrever os fenômenos que se está observando. Nesse tipo de pesquisa, suas hipóteses são constituídas somente depois de sua observação. Já a pesquisa quantitativa é um estudo que descreve as características de uma situação, seja numericamente, medindo as hipóteses apresentadas de um problema da pesquisa.

Dentro da contextualização sobre dados qualitativos e quantitativos, foram feitas análises e a melhor forma de estudo, dentre as duas opções de pesquisa, ou seja, pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa, pois foi analisada a gestão de estoque da empresa.

Com as duas pesquisas se tornam mais fáceis a elaboração do trabalho, pois, com elas pode-se utilizar planilhas, que podem destacar as importâncias da empresas e dados incorretos, podendo melhorar a gestão dessa empresa varejista. Os fluxogramas e organogramas também podem ser utilizados, pois com essas ferramentas podemos desenhar e direcionar melhor o funcionamento da empresa, apontar falhas na questão de armazenamento do estoque, melhorando assim, não só sua gestão de estoque, mas a empresa como um todo, pois o fluxograma ajuda a descrever passo a passo cada processo.

Quadro 3 – Síntese dos procedimentos metodológicos

| Objetivos Específicos | Tipos de pesquisa quanto a fins | Meios de Investigação | Classificação dos dados da pesquisa | Técnica de coleta de dados | Procedimento de coleta de dados | Técnica de análise de dados |
|---|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|---|---|-----------------------------|
| Efetuar a caracterização do ambiente da pesquisa; | Descritiva | Estudo de caso | Dados primários e secundários | Entrevista documental; Observação direta | Pessoalmente na empresa; Análise de dados documentais; visita à empresa. | Qualitativa |
| Pesquisar o custo de aquisição de seter fornecedores de revestimento; | Descritiva | Estudo de caso | Dados primários e secundários | Entrevista documental; Observação direta | Pessoalmente na empresa; Análise de dados documentais; visita à empresa; traçar os esquemas. | Qualitativa |
| Classificar os custos de aquisição com base no tamanho do lote; | Descritiva | Estudo de caso | Dados primários e secundários | Entrevista documental; Observação direta | Pessoalmente na empresa; Análise de dados documentais; visita à empresa; traçar os esquemas. | Qualitativa |
| Dimensionar a capacidade de armazenamento em função dos diferentes tamanhos de lotes; | Descritiva | Estudo de caso | Dados primários e secundários | Entrevista documental; Observação direta | Sistematização dos dados levantados em planilhas | Qualitativa |
| Concluir definindo qual a melhor estratégia de compras. | Descritiva | Estudo de caso | Dados primários e secundários | Entrevista documental; Observação direta | Pessoalmente na empresa; Análise de dados documentais. | Quantitativa |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

4 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este capítulo destina-se a experiência da pesquisa, dividido em três partes. A primeira refere-se à caracterização do ambiente da pesquisa. A segunda apresenta o plano de coleta de dados necessários à análise da gestão de estoque atual. A terceira refere-se à definição do modelo de proposta de gestão de estoque.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

Para efetivação e contextualização da pesquisa foi efetuada a caracterização do ambiente da pesquisa para entender o funcionamento da empresa, principalmente no refere-se aos aspectos de logística. Conforme o que segue.

4.1.1 Histórico da Empresa

Por volta do ano de 1998, mais precisamente no mês de novembro, dá-se o início das atividades. Rogerio Casagrande, antigo proprietário, trabalhava com comércio de materiais de construção chamado Materiais de Construção Casagrande em Forquilha. Desanimado com o comércio, Rogério desistiu do negócio e vendeu para seu colega Vanir Carlos Nola, que morava em Meleiro, com quem tinha contato por fazer fretes e queria iniciar um negócio próprio e possuir melhores condições financeiras.

No início com um estoque muito reduzido e sem capital para investir, com poucos recursos e finanças debilitadas, o começo foi muito debilitado onde optar em trabalhar com revestimentos cerâmicos era algo muito caro, produtos de valor agregado.

A empresa fornecia aos clientes formas de pagamentos razoáveis e entrega do material de acordo com a data, pois no início, as fábricas não forneciam formas de pagamento, somente à vista, assim começou a mostrar resultado e seguir no seguimento, porém com muitas dificuldades. Com os recursos reduzidos e com poucas vendas concluídas, as entregas eram feitas com um caminhão Ford F350,

sendo que o mesmo também em péssimas condições, em que Vanir mesmo vendia os materiais e o próprio proprietário lhes entregava.

Com a vinda para Forquilha e os negócios se desenvolvendo com uma concorrência acirrada, Vanir analisou a concorrência e constatou que existia 6 lojas de materiais de construção todos na mesma atividade na cidade, porém ninguém comercializava acabamento, pois todos buscavam na cidade ao lado, Criciúma, foi onde teve uma oportunidade neste nicho de mercado que não havia na cidade de Forquilha. Ainda com esse pensamento de mudança de segmento, Vanir não poderia trocar, porque possuía um estoque de seus produtos de material de construção, foi quando chegou a cidade o Sr. Enedir Minatto também com intuito de colocar uma loja de materiais de construção, que por desejo de montar seu próprio negócio comprou todo seu estoque e dando a Vanir a liberdade de dar início ao seu novo negócio, que se chamou Nola Revestimentos Cerâmicos, aberto em 2000.

A empresa começou com um estoque de aproximadamente 500 metros de pisos todos de classe C, pois as cerâmicas eram muito caras e não havia recursos disponíveis para fornecer aos consumidores produtos mais caros. Este recomeço foi outro ciclo difícil, pois os fornecedores eram outros e os preços muito altos. Mas no decorrer dos tempos, e dando credibilidade e nome a loja, a empresa pôde fazer parcerias com as fábricas da região e comprar materiais para estoque.

As vendas em si eram praticadas na própria loja e também por vendas externas, onde foi a grande aposta que deu certo, tendo parcerias com pedreiros, construtores, promovendo o desenvolvimento da empresa. Com o aumento das compras e das vendas que foi um sucesso a questão de preço, atendimento, qualidade nos produtos e nas pontuais entregas, a empresa passou a crescer e contratar mais funcionários como motoristas, vendedores e entregadores.

Com o lucro da empresa, pode-se comprar caminhões novos, a casa própria para a família, depósitos para armazenar os revestimentos cerâmicos e garagem, além das várias opções que a empresa poderia fornecer aos clientes.

Hoje a empresa conta com um grande estoque de revestimentos cerâmicos, uma frota de caminhões novos para entregue e máquinas empilhadeiras para carregamento, bem como caminhões e empilhadeiras para venda que já se tornaram

um novo ramo de atividade para a empresa, pois com o crescimento dos seus três filhos, Ramon, Bruna e Júlia, e o engajamento de todos na atividade, tornou-se uma empresa familiar, atuando no mercado até os dias de hoje.

4.1.2 Produtos Comercializados

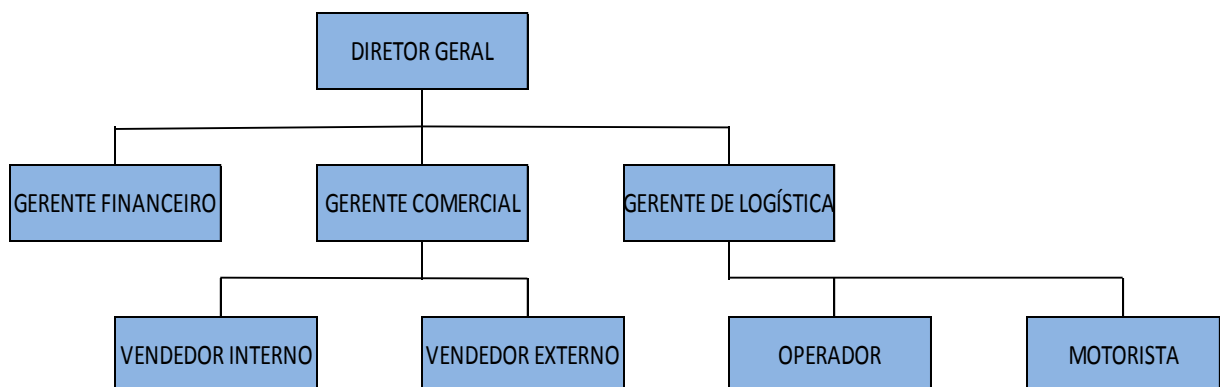
A empresa dedica-se ao varejo de revestimentos cerâmicos, onde o mix comercializado é dividido por: pisos, azulejos, listelos, filetes, rodapés, porcelanatos, pastilhas de vidro, mosaicos, juntamente com os complementos, argamassas, rejuntas, espaçadores, aditivos e selantes. Além da linha de revestimentos cerâmicos, a loja também oferece louças sanitárias e acessórios para banheiro, torneiras e produtos de limpeza para os materiais de revestimentos cerâmicos. A pesquisa foi focada na linha de revestimentos cerâmicos por se tratar da maior participação na receita bruta da empresa.

4.1.3 Estrutura organizacional da empresa.

A estrutura organizacional da empresa refere-se a uma estrutura linear, que conforme Mintzberg (1995, p.10) define estrutura organizacional como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”

O organograma a seguir caracteriza a estrutura organizacional da empresa.

Figura 1 - Organograma



Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Conforme o organograma apresentado, a empresa conta o gerente geral, dividida em três áreas distintas, área administrativa financeira, área comercial e a área de logística. A área administrativa e financeira é composta por uma única pessoa, denominado gerente financeiro. A área comercial é representada por um gerente comercial que coordena os vendedores internos e externos. A área de logística é representada por um gerente que coordena o transporte e armazenagem.

4.1.4 Localização Geográfica

A empresa se localiza na Rodovia Antônio Valmor Canela, nº 440, no bairro Santa Isabel, na cidade de Forquilha. É um local de fácil acesso aos clientes, principalmente para os que moram nas regiões próximas. A área de alcance comercial atinge as cidades de Meleiro, Nova Veneza, Criciúma, Turvo, Maracajá, Ermo, Jacinto Machado, Treze de Maio, Jaguaruna do estado de Santa Catarina. Também atende clientes de Rio Grande do Sul.

Figura 2 - Localização



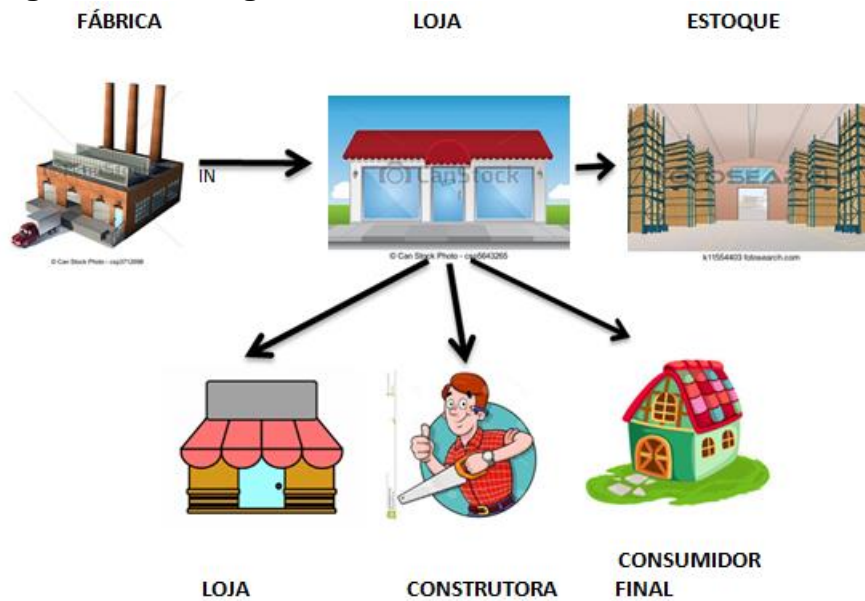
Fonte: Google Maps

4.1.5 Estrutura Física

A loja proporciona um ambiente de 120 m², climatizado, sendo que possui dois depósitos para armazenamento dos materiais, um de 1.000 m² e o segundo de 800 m².

4.1.6 Fornecedores

A empresa dispõe em seu mix, produtos fabricados por várias empresas industriais do Brasil, sendo que oito fornecedores caracterizam o maior volume de negócios. O estabelecimento fornece aos clientes várias opções de revestimentos cerâmicos, podendo atender as mais variadas necessidades construtivas.

Figura 3 – Fluxograma

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Na figura 03 demonstra a o fluxograma de uma empresa varejista na aquisição de material até seu estoque, onde pode-se observar a saída de um determinado lote da fábrica para a loja, posteriormente armazenado para o seu estoque. A outra loja embaixo, construtora e o consumidor final serão seus clientes para venda dos revestimentos cerâmicos, em que os varejistas podem vender entre lojas, para construtoras e os clientes finais.

4.2 COLETA DE DADOS DA PESQUISA

O quadro a seguir refere-se ao primeiro levantamento de estoque dividindo-se por fornecedor, representado pelas empresas de A a G para preservar a identidade destas. A tabela apresenta um estoque disponível dividido por tipo de produto. A primeira coluna demonstra as empresas fornecedoras. A segunda coluna o estoque de azulejo por empresa, totalizando 11.073 m², terceira coluna o estoque de piso por empresa, totalizando 25.881 m², a quarta coluna apresenta o estoque de porcelanato por empresa, com um total de 3.747 m², já a quinta coluna representa a quantidade de listelo por empresa, somando 32.220 peças, a sexta coluna apresenta a quantidade de rodapé por empresa, resultando em 8.810 peças, e a última coluna demonstra a quantidade de filete por fábrica, totalizando 2.280 peças.

Quadro 4 – Estoque de produto por família

| ESTOQUE DE PRODUTO POR FAMÍLIA | | | | | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|--------------|--------------|
| FORNECEDOR | AZULEJO (m2) | PISO (m2) | PORCELANATO (m2) | LISTELO (pç) | RODAPÉ (pç) | FILETE (pç) |
| Empresa A | 2.300 | 9.200 | | | | |
| Empresa B | 1.500 | 925 | 160 | 15.100 | 1.470 | 20 |
| Empresa C | 230 | | 110 | 17.100 | 7.340 | 2.260 |
| Empresa D | 738 | 806 | | | | |
| Empresa E | 25 | | 2.350 | | | |
| Empresa F | | | 854 | | | |
| Empresa G | 6.280 | 14.950 | | | | |
| TOTAL | 11.073 | 25.881 | 3.474 | 32.200 | 8.810 | 2.280 |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

4.2.1 Análise do custo de aquisição dos revestimentos

Os custos a seguir definiram-se a partir de uma pesquisa de compra de materiais acima de 150 m² ou acima de 150 peças, sendo que estes seriam comparados com o preço tabelado para volumes de aquisição abaixo de 150 m². As tabelas que seguem demonstram o resultado da pesquisa para sete fornecedores citados na tabela 4. Usou-se como parâmetro 150 m², sendo que abaixo deste valor a empresa só consegue comprar com preço de tabela. Acima de 150 m² a empresa obtém descontos sobre o preço de tabela. Os quadros que seguem demonstram a diferença de valor de aquisição para cada tipo de produto por fornecedor analisado. A última coluna refere-se a diferença de custo de aquisição com base no tamanho do lote de aquisição, bem como o valor de desconto percentual referente a cada negociação.

Quadro 5 – Fornecedor A

| Fornecedor A | | | | | | | | |
|--------------|----------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|----------------|--------|
| Tipos | Classe | Custo tabela (R\$/m2) | Custo promocional (R\$/m2) | Volume de compra (m2) | Compra tabela(R\$) | Compra promocional(R\$) | Diferença(R\$) | % |
| Azulejo | Classe A | R\$ 8,74 | R\$ 7,60 | 500,00 | 4.370,00 | 3.800,00 | 570,00 | 13,04% |
| | Classe C | R\$ 6,00 | R\$ 4,00 | 500,00 | 3.000,00 | 2.000,00 | 1.000,00 | 33,33% |
| Piso | Classe A | R\$ 8,34 | R\$ 7,25 | 500,00 | 4.170,00 | 3.625,00 | 545,00 | 13,07% |
| | Classe C | R\$ 6,00 | R\$ 4,00 | 500,00 | 3.000,00 | 2.000,00 | 1.000,00 | 33,33% |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Quadro 6 – Fornecedor B

| FORNECEDOR B | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|----------------|--------|
| Tipos | Classe | Custo tabela (R\$/m2) | Custo promocional (R\$/m2) | Volume de compra (m2) | Compra tabela(R\$) | Compra promocional(R\$) | Diferença(R\$) | % |
| Azulejo Bold | Classe A | 29,20 | 24,95 | 500,00 | 14.600,00 | 12.475,00 | 2.125,00 | 14,55% |
| | Classe C | 20,45 | 17,30 | 500,00 | 10.225,00 | 8.650,00 | 1.575,00 | 15,40% |
| Azulejo retificado | Classe A | 38,75 | 32,90 | 500,00 | 19.375,00 | 16.450,00 | 2.925,00 | 15,10% |
| | Classe C | 27,13 | 19,90 | 500,00 | 13.565,00 | 9.950,00 | 3.615,00 | 26,65% |
| Porcelanato Polido | Classe A | 64,00 | 34,60 | 500,00 | 32.000,00 | 17.300,00 | 14.700,00 | 45,94% |
| | Classe C | 48,55 | 41,25 | 500,00 | 24.275,00 | 20.625,00 | 3.650,00 | 15,04% |
| Porcelanato Esmaltado Retificado | Classe A | 49,85 | 42,35 | 500,00 | 24.925,00 | 21.175,00 | 3.750,00 | 15,05% |
| | Classe C | 29,91 | 25,42 | 500,00 | 14.955,00 | 12.710,00 | 2.245,00 | 15,01% |
| Porcelanado Esmaltado Bold | Classe A | 34,60 | 29,40 | 500,00 | 17.300,00 | 14.700,00 | 2.600,00 | 15,03% |
| | Classe C | 24,00 | 20,40 | 500,00 | 12.000,00 | 10.200,00 | 1.800,00 | 15,00% |
| Piso | Classe A | 20,20 | 18,24 | 500,00 | 10.100,00 | 9.120,00 | 980,00 | 9,70% |
| | Classe C | 12,80 | 10,10 | 500,00 | 6.400,00 | 5.050,00 | 1.350,00 | 21,09% |
| Listelo | Classe A | 1,80 | 1,07 | 500,00 | 900,00 | 535,00 | 365,00 | 40,56% |
| | Classe C | 1,00 | 0,60 | 500,00 | 500,00 | 300,00 | 200,00 | 40,00% |
| Rodapé | Classe A | 1,80 | 0,60 | 500,00 | 900,00 | 300,00 | 600,00 | 66,67% |
| | Classe C | 1,00 | 0,60 | 500,00 | 500,00 | 300,00 | 200,00 | 40,00% |
| Filete | Classe A | 1,80 | 0,60 | 500,00 | 900,00 | 300,00 | 600,00 | 66,67% |
| | Classe C | 1,00 | 0,40 | 500,00 | 500,00 | 200,00 | 300,00 | 60,00% |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Quadro 7 – Fornecedor C

| Fornecedor C | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|----------------|--------|
| Tipos | Classe | Custo tabela (R\$/m2) | Custo promocional (R\$/m2) | Volume de compra (m2) | Compra tabela(R\$) | Compra promocional(R\$) | Diferença(R\$) | % |
| Azulejo Bold | Classe A | R\$ 31,83 | R\$ 27,00 | 500,00 | 15.915,00 | 13.500,00 | 2.415,00 | 15,17% |
| | Classe C | R\$ 15,00 | R\$ 12,00 | 500,00 | 7.500,00 | 6.000,00 | 1.500,00 | 20,00% |
| Azulejo retificado | Classe A | R\$ 66,44 | R\$ 56,74 | 500,00 | 33.220,00 | 28.370,00 | 4.850,00 | 14,60% |
| | Classe C | R\$ 42,00 | R\$ 35,00 | 500,00 | 21.000,00 | 17.500,00 | 3.500,00 | 16,67% |
| Porcelanato Polido | Classe A | R\$ 71,56 | R\$ 60,82 | 500,00 | 35.780,00 | 30.410,00 | 5.370,00 | 15,01% |
| | Classe C | R\$ 28,00 | R\$ 22,00 | 500,00 | 14.000,00 | 11.000,00 | 3.000,00 | 21,43% |
| Porcelanato Esmaltado Retificado | Classe A | R\$ 89,97 | R\$ 76,40 | 500,00 | 44.985,00 | 38.200,00 | 6.785,00 | 15,08% |
| | Classe C | R\$ 60,00 | R\$ 55,00 | 500,00 | 30.000,00 | 27.500,00 | 2.500,00 | 8,33% |
| Porcelanado Esmaltado Bold | Classe A | R\$ 35,71 | R\$ 30,35 | 500,00 | 17.855,00 | 15.175,00 | 2.680,00 | 15,01% |
| | Classe C | R\$ 22,00 | R\$ 18,00 | 500,00 | 11.000,00 | 9.000,00 | 2.000,00 | 18,18% |
| Piso | Classe A | não possui | não possui | | | | | |
| | Classe C | não possui | não possui | | | | | |
| Listelo | Classe A | R\$ 2,76 | R\$ 2,30 | 500,00 | 1.380,00 | 1.150,00 | 230,00 | 16,67% |
| | Classe C | R\$ 1,30 | R\$ 0,60 | 500,00 | 650,00 | 300,00 | 350,00 | 53,85% |
| Rodapé | Classe A | R\$ 2,75 | R\$ 2,00 | 500,00 | 1.375,00 | 1.000,00 | 375,00 | 27,27% |
| | Classe C | R\$ 1,30 | R\$ 0,80 | 500,00 | 650,00 | 400,00 | 250,00 | 38,46% |
| Filete | Classe A | R\$ 1,47 | R\$ 1,25 | 500,00 | 735,00 | 625,00 | 110,00 | 14,97% |
| | Classe C | R\$ 0,80 | R\$ 0,60 | 500,00 | 400,00 | 300,00 | 100,00 | 25,00% |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Quadro 8 – Fornecedor D

| Fornecedor D | | | | | | | | |
|--------------|----------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|----------------|-------|
| Tipos | Classe | Custo tabela (R\$/m2) | Custo promocional (R\$/m2) | Volume de compra (m2) | Compra tabela(R\$) | Compra promocional(R\$) | Diferença(R\$) | % |
| Azulejo | Classe A | R\$ 9,00 | R\$ 8,55 | 500,00 | 4.500,00 | 4.275,00 | 225,00 | 5,00% |
| | Classe C | R\$ 5,80 | R\$ 5,80 | 500,00 | 2.900,00 | 2.900,00 | 0,00 | 0,00% |
| Piso | Classe A | R\$ 9,35 | R\$ 8,90 | 500,00 | 4.675,00 | 4.450,00 | 225,00 | 4,81% |
| | Classe C | R\$ 6,00 | R\$ 6,00 | 500,00 | 3.000,00 | 3.000,00 | 0,00 | 0,00% |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Quadro 9 – Fornecedor E

| Fornecedor E | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|----------------|--------|
| Tipos | Classe | Custo tabela (R\$/m2) | Custo promocional (R\$/m2) | Volume de compra (m2) | Compra tabela(R\$) | Compra promocional(R\$) | Diferença(R\$) | % |
| Azulejo Bold | Classe A | R\$ 25,00 | R\$ 22,50 | 500,00 | 12.500,00 | 11.250,00 | 1.250,00 | 10,00% |
| | Classe C | N POSSUI | | | | | | |
| Azulejo retificado | Classe A | R\$ 28,50 | R\$ 25,65 | 500,00 | 14.250,00 | 12.825,00 | 1.425,00 | 10,00% |
| | Classe C | N POSSUI | | | | | | |
| Porcelanato Polido | Classe A | R\$ 37,00 | R\$ 33,20 | 500,00 | 18.500,00 | 16.600,00 | 1.900,00 | 10,27% |
| | Classe C | R\$ 20,00 | R\$ 20,00 | 500,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 0,00 | 0,00% |
| Porcelanato Esmaltado Retificado | Classe A | R\$ 26,40 | R\$ 23,70 | 500,00 | 13.200,00 | 11.850,00 | 1.350,00 | 10,23% |
| | Classe C | R\$ 16,00 | R\$ 14,00 | 500,00 | 8.000,00 | 7.000,00 | 1.000,00 | 12,50% |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Quadro 10 – Fornecedor F

| Fornecedor F | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|----------------|-------|
| Tipos | Classe | Custo tabela (R\$/m2) | Custo promocional (R\$/m2) | Volume de compra (m2) | Compra tabela(R\$) | Compra promocional(R\$) | Diferença(R\$) | % |
| Azulejo Bold | Classe A | R\$ 21,28 | R\$ 20,16 | 500,00 | 10.640,00 | 10.080,00 | 560,00 | 5,26% |
| | Classe C | R\$ 17,28 | R\$ 17,28 | 500,00 | 8.640,00 | 8.640,00 | 0,00 | 0,00% |
| Azulejo retificado | Classe A | R\$ 26,63 | R\$ 25,23 | 500,00 | 13.315,00 | 12.615,00 | 700,00 | 5,26% |
| | Classe C | R\$ 13,10 | R\$ 13,10 | 500,00 | 6.550,00 | 6.550,00 | 0,00 | 0,00% |
| Porcelanato Polido | Classe A | R\$ 68,12 | R\$ 64,50 | 500,00 | 34.060,00 | 32.250,00 | 1.810,00 | 5,31% |
| | Classe C | R\$ 31,76 | R\$ 31,76 | 500,00 | 15.880,00 | 15.880,00 | 0,00 | 0,00% |
| Porcelanato Esmaltado Retificado | Classe A | R\$ 26,63 | R\$ 25,20 | 500,00 | 13.315,00 | 12.600,00 | 715,00 | 5,37% |
| | Classe C | R\$ 18,37 | R\$ 18,37 | 500,00 | 9.185,00 | 9.185,00 | 0,00 | 0,00% |
| Porcelanado Esmaltado Bold | Classe A | R\$ 21,28 | R\$ 20,10 | 500,00 | 10.640,00 | 10.050,00 | 590,00 | 5,55% |
| | Classe C | R\$ 16,92 | R\$ 16,92 | 500,00 | 8.460,00 | 8.460,00 | 0,00 | 0,00% |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

Quadro 11 – Fornecedor G

| Fornecedor G | | | | | | | | |
|--------------|----------|------------------------------------|---|------------------------------------|--------------------|-------------------------|----------------|--------|
| Tipos | Classe | Custo tabela (R\$/m ²) | Custo promocional (R\$/m ²) | Volume de compra (m ²) | Compra tabela(R\$) | Compra promocional(R\$) | Diferença(R\$) | % |
| Azulejo | Classe A | R\$ 8,80 | R\$ 7,60 | 500,00 | 4.400,00 | 3.800,00 | 600,00 | 13,64% |
| | Classe C | R\$ 5,60 | R\$ 5,00 | 500,00 | 2.800,00 | 2.500,00 | 300,00 | 10,71% |
| Piso | Classe A | R\$ 8,80 | R\$ 7,60 | 500,00 | 4.400,00 | 3.800,00 | 600,00 | 13,64% |
| | Classe C | R\$ 5,60 | R\$ 5,00 | 500,00 | 2.800,00 | 2.500,00 | 300,00 | 10,71% |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

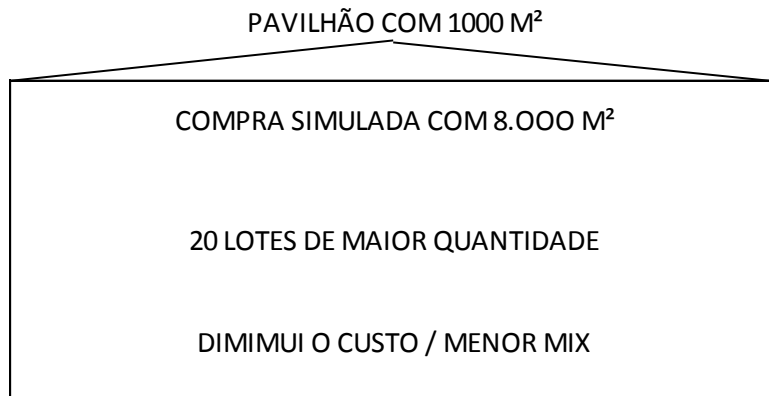
O início da pesquisa partiu da premissa que compra de pequenos lotes possui custo de aquisição mais alto e baixa quantidade de itens no mix disponível para a venda. A análise dos fornecedores atesta que estes concedem descontos expressivos para compras de lotes mais altos, em alguns casos os descontos chegam próximo de 70%. Entretanto quando a empresa investe na compra de lotes maiores, ela perde competitividade usando o recurso financeiro para comprar barato em detrimento às compras de grandes quantidades de itens, ou seja, quanto maior o tamanho do lote, menor a possibilidade de estocar mix maior, pois o espaço físico é limitado. A empresa precisa escolher entre opções de preço baixo ou opções de mix elevado. Os dados também evidenciam que a compra de grandes lotes gera pequenas quantidades de itens no mix disponível para a venda. É necessário resolver este impasse logístico para otimizar o resultado de vendas na empresa pesquisada.

4.2.2 Análise da relação custo de aquisição X mix de produtos

Para este estudo foi dimensionado o pavilhão de 1000 m², chegando-se a uma capacidade de armazenagem de 8.000 m² de revestimentos. Tornou-se então constante esta capacidade para definir o estudo.

As figuras a seguir são baseadas no fornecedor C, podendo-se observar na figura 5 que comprando mais lotes de produtos com maior mix, o pavilhão pode ficar com menos opções de materiais no estoque, limitando a negociação, por falta de opções de venda.

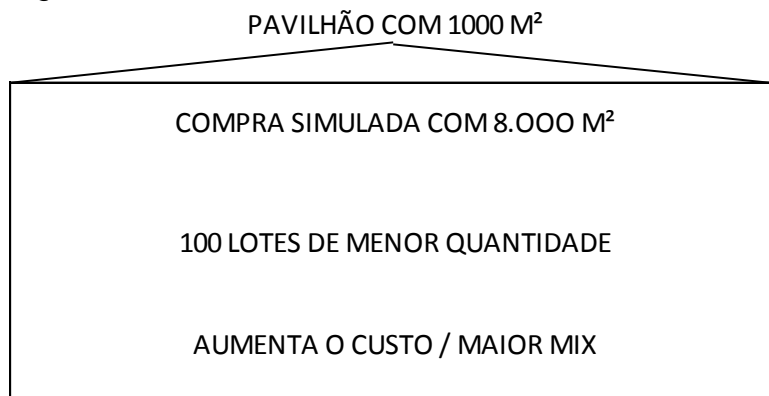
Figura 5 – Pavilhão



Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

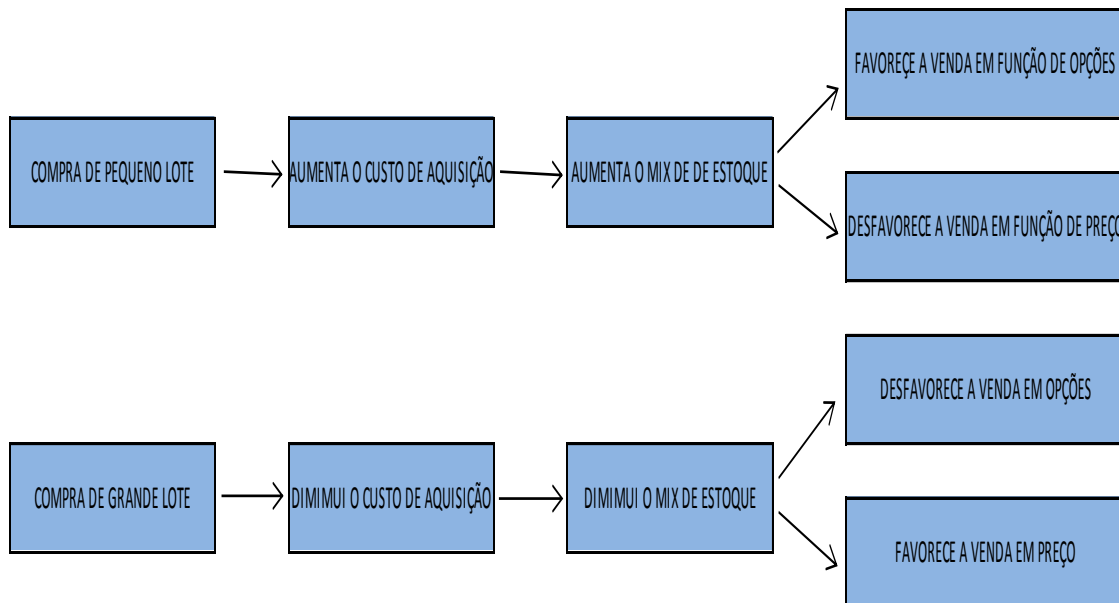
A figura 6 representa o oposto da figura 5. A mesma capacidade de armazenagem de material possibilitaria a empresa estocar 100 lotes de 80 m², dando à empresa cinco vezes mais opção de mix do que o exemplo anterior, o que facilitaria a venda em função deste quesito, porém perder-se-ia em preço ao consumidor.

Figura 6 – Pavilhão



Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

A figura que segue demonstra o esquema resolutivo do problema posto na pesquisa.



Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

A seguir foi feita uma simulação de compra com o fornecedor C, demonstrado no quadro 12, onde permite analisar a seguinte opção de escolha: comprar 8.000 m² de material com 18 lotes, onde o fornecedor disponibilizou essa quantidade de itens para a simulação de compra, resultando em R\$ 200.430,00 com custo promocional, ou comprando 8.000 m², com maiores opções de mix, sendo que 8.000 m² dividido por lotes de 100 m² resultariam de lotes de 80 produtos e resultando no valor de R\$ 236.445,00. A diferença entre as duas compras demonstra um valor de R\$ 36.015,00, ou 15,23% de diferença, favorecendo assim, com que a empresa compre lotes de maior volume com pequenos lotes, ou seja, menos mix em seu estoque. Isso pode variar de acordo com cada fornecedor. Optando pelo menor mix e com lotes de produtos com maior quantidade, a empresa passa a ser mais limitada em disponibilidade de opções de materiais em estoque, porém ficando mais competitiva em valor de preço de venda ao consumidor final, sem deixar de desembolsar capital por possíveis materiais com lotes menores e mais opções de produtos e deixar uma quantia parada.

Quadro 12- Simulação de compra com o fornecedor C.

| Fornecedor C | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|----------------|--------|
| Tipos | Classe | Custo tabela (R\$/m2) | Custo promocional (R\$/m2) | Volume de compra (m2) | Compra tabela(R\$) | Compra promocional(R\$) | Diferença(R\$) | % |
| Azulejo Bold | Classe A | R\$ 31,83 | R\$ 27,00 | 500,00 | 15.915,00 | 13.500,00 | 2.415,00 | 15,17% |
| | Classe C | R\$ 15,00 | R\$ 12,00 | 500,00 | 7.500,00 | 6.000,00 | 1.500,00 | 20,00% |
| Azulejo retificado | Classe A | R\$ 66,44 | R\$ 56,74 | 500,00 | 33.220,00 | 28.370,00 | 4.850,00 | 14,60% |
| | Classe C | R\$ 42,00 | R\$ 35,00 | 500,00 | 21.000,00 | 17.500,00 | 3.500,00 | 16,67% |
| Porcelanato Polido | Classe A | R\$ 71,56 | R\$ 60,82 | 500,00 | 35.780,00 | 30.410,00 | 5.370,00 | 15,01% |
| | Classe C | R\$ 28,00 | R\$ 22,00 | 500,00 | 14.000,00 | 11.000,00 | 3.000,00 | 21,43% |
| Porcelanato Esmaltado Retificado | Classe A | R\$ 89,97 | R\$ 76,40 | 500,00 | 44.985,00 | 38.200,00 | 6.785,00 | 15,08% |
| | Classe C | R\$ 60,00 | R\$ 55,00 | 500,00 | 30.000,00 | 27.500,00 | 2.500,00 | 8,33% |
| Porcelanado Esmaltado Bold | Classe A | R\$ 35,71 | R\$ 30,35 | 500,00 | 17.855,00 | 15.175,00 | 2.680,00 | 15,01% |
| | Classe C | R\$ 22,00 | R\$ 18,00 | 500,00 | 11.000,00 | 9.000,00 | 2.000,00 | 18,18% |
| Piso | Classe A | não possui | não possui | | | | | |
| | Classe C | não possui | não possui | | | | | |
| Listelo | Classe A | R\$ 2,76 | R\$ 2,30 | 500,00 | 1.380,00 | 1.150,00 | 230,00 | 16,67% |
| | Classe C | R\$ 1,30 | R\$ 0,60 | 500,00 | 650,00 | 300,00 | 350,00 | 53,85% |
| Rodapé | Classe A | R\$ 2,75 | R\$ 2,00 | 500,00 | 1.375,00 | 1.000,00 | 375,00 | 27,27% |
| | Classe C | R\$ 1,30 | R\$ 0,80 | 500,00 | 650,00 | 400,00 | 250,00 | 38,46% |
| Filete | Classe A | R\$ 1,47 | R\$ 1,25 | 500,00 | 735,00 | 625,00 | 110,00 | 14,97% |
| | Classe C | R\$ 0,80 | R\$ 0,60 | 500,00 | 400,00 | 300,00 | 100,00 | 25,00% |
| TOTAL | | | | 8.000,00 | 236.445,00 | 200.430,00 | 36.015,00 | 15,23% |

Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

O estudo ainda permite identificar que os produtos denominados complementos ou elementos de detalhes, caracterizados pelos listelo, filetes e rodapés devem ser comprados em lotes pequenos em número de itens elevados para poder atender as demandas que procuram maior valor agregado em suas compras. Neste caso os clientes buscam diferenciação e não baixo custo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo tratou da proposição da estratégia de compra para um pequeno varejista com base no tamanho do lote de aquisição.

O experimento da pesquisa foi realizado em seis meses, tendo como início abril de 2016. O estudo atesta para a redução do custo de aquisição aumentando-se o lote de compra, porém reduzindo a opção de mix. Ao contrário, quando a empresa compra lotes menores para possuir mix maior, esta tem que pagar mais caro para obter estes lotes. O presente estudo pesquisou sete fornecedores de produtos cerâmicos, analisando as diferenças de custo para as duas opções. Conclui-se que a variação do tamanho do lote causa impacto de até 60% de redução do custo do material. Entretanto o estudo não foi conclusivo, pois a loja opera com várias classes de consumidores. As classe A e B valorizam o tamanho do mix em detrimento ao preço do produto. Já as classes C e D buscam negócios a partir do preço do produto. Se de um lado o custo favorece o fechamento de negócios, por outro a limitação de mix reduz a possibilidade de fechamento de negócios.

Conclui-se que para consumidores das classes A e B deve-se trabalhar pensando em mix, abrindo mão do desconto da compra. Para os consumidores das classes C e D deve-se optar por baixo custo de aquisição para ter-se competitividade no momento da venda, em função de melhores preços.

O estudo ainda permite identificar que os produtos denominados complementos ou elementos de detalhes, caracterizados pelo listelos, filetes e rodapés devem ser comprados em lotes pequenos em número de itens elevados para poder atender as demandas que procuram maior valor agregado em suas compras. Neste caso os clientes buscam diferenciação e não baixo custo.

REFERÊNCIAS

ANFACER. **O Mercado Brasileiro:** A indústria brasileira de cerâmica para revestimento. 2015a. Disponível em: <www.anfacer.org.br/#!brasil/ce0c>. Acesso em 19 de maio de 2016.

_____. **Vantagens.** 2015b. Disponível em: <www.anfacer.org.br/#!vantagens/c2jr>. Acesso em 19 de maio de 2016.

_____. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres. **Perfil da Produção.** 2016a. Disponível em: <<http://www.anfacer.org.br/#!produto/c137p>> Acesso em 16 jun. de 2016.

_____. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres. **História da Cerâmica.** 2016b. Disponível em: <<http://www.anfacer.org.br/#!historia-ceramica/c207w>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução a metodologia do trabalho científico. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 174 p.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos:** logística empresarial. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BNDES. **Panorama do setor de revestimentos cerâmicos.** Área Industrial. Departamento de Bens de Consumo. 2006. Disponível em: <www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/rs_rev_ceramicos.pdf>. Acesso em 19 de maio de 2016.

_____. **Informe Setorial:** Panorama do setor de revestimentos cerâmicos no Brasil. Novembro de 2013, n. 26. Disponível em: <www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/Informe_26.pdf>. Acesso em 16 jun. 2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. Metodologia científica. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162p.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. 6ed. São Paulo: Atlas SA, 2015.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamento:** matemática aplicada, Estratégias financeiras, Orçamento empresarial. 11ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Industrial Anual 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, v. 30 n.1, 2013.

JACOBSEN, Mércio. **Logística empresarial**. 2 ed. Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí/SC, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMOTTE, Sebastião Nunes. **Microempresas**: constituições e legalização. 4 ed, revisada e ampliada. Porto Alegre, RS: Sagra, 1985.

MARTINS, Rosilda Baron. Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba, PR: Juruá, 2004.

MOURA, Reinaldo Aparecido. **Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de material**. 8. ed. São Paulo: IMAM, 2012.

OLIVEIRA, Antônio Pedro Novaes de; HOTZA, Dacharmir. **Tecnologia de fabricação de revestimentos cerâmicos**. Florianópolis: EdUFSC, 2011.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão estratégia. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.

SEBRAE. **Santa Catarina em Números**: Macrorregião Sul. Florianópolis: Sebrae/SC, 2013. 140 p. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Sul.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2016

_____. **Estudo setorial minimercados**: Série estudos mercadológicos. 2014a. Disponível em: <[www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f13ac879fd41fb681fa620399520b42c/\\$File/4774.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f13ac879fd41fb681fa620399520b42c/$File/4774.pdf)>. Acesso em 19 de maio de 2016.

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Julho de 2014b. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em 24 jun. 2016

_____. **Sustentabilidade Financeira**. Acompanha-ME. Distrito Federal, DF, 17 jun. 2016a. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/df/sebraeaz/acompanhame,00610d58df4f5410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 24 jun. 2016

_____. **Controle Financeiro**: Controles financeiros são essenciais para a gestão do capital de giro. 02 jun. 2016b. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/controles-financeiros-sao-essenciais-para-a-gestao-do-capital-de->

giro%2cdf395415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 24 jun. 2016

_____. **Marketing Estratégico:** Sebrae Mais Check-up Mercadológico. Sebrae Nacional, 10 jun. 2016c. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/sebrae-mais-check-up-mercadologico,83e2de2c430c4510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 24 jun. 2016

_____. **Lei Geral das micro e pequenas empresas:** entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Sebrae Nacional, 05 mai. 2016d. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 24 jun. 2016

_____. **Gestão Financeira:** Entenda como realizar o orçamento de custos empresarial. Sebrae Nacional, 22 jun. 2016e. Disponível: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/entenda-como-realizar-o-orcamento-de-custos-empresarial,63df7fc60142d410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 24 jun. 2016

_____. **Como definir o público-alvo da sua empresa.** Definição Público-alvo. 2016f. Disponível em: <www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Como-definir-o-público-alvo-da-sua-empresa>. Acesso em 24 jun. 2016

_____. **Estoque:** Os cinco pecados da gestão de estoque. Sebrae Nacional, 12 jan. 2016g. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-cinco-pecados-da-gestao-de-estoque,e55075d380a9e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 24 jun. 2016

_____. **Logística:** logística é um dos pontos-chave no comércio eletrônico. Sebrae Nacional, 04 jan. 2016h. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/logistica-e-um-dos-pontos-chave-no-comercio-eletronico,b30e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 24 jun. 2016

_____. **Estoque:** Como elaborar o controle de estoque de mercadorias. Sebrae Nacional, 05 mai. 2016i. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-o-controle-de-estoque-de-mercadorias,8e80438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 24 jun. 2016

SILVA, Adriana Costa. **Brading & design:** identidade no varejo. 1 ed. Rio de Janeiro: Rio books, 2002.

THEÓPHIFO, Carlos R; MARTINS, Gilberto de A. **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WANKE, Peter. **Gestão de estoque na cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. 176 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

ZDANOWINCZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10ª ed. Porto Alegre/RS: Sagra, 2004.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes - Estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Varejo**: Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global. BNDES. 20 jun. 2009. Disponível em:
<www.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1852/3/BS30%20conectando%20industria%20e%20consumidor_P.pdf>. Acesso em: 17 out. 2016

_____. **Estoque**: Como elaborar o controle de estoque de mercadorias. Sebrae Nacional, 05 mai. 2016i. Disponível em:
<www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-o-controle-de-estoque-de-mercadorias,8e80438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 24 jun. 2016

_____. **Estratégia**: Como elaborar uma estratégia de comercialização. Sebrae Nacional, 2007. Disponível em:
<www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0189F2E7F8ACF81C832573D90040826F/File/NT003748A.pdf> . Acesso em 17 out. 2016

HARDLEY, G., T.M. Within). **Analysis of Stock Systems**. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ. 1963.

SILVER, E.A., R. Peterson. **Decision Systems for Stock Management and Production Planning**. John Wiley & Sons,. New York, 1979.